
الإدارة الاستراتيجية
تأليف
دكتورة
أمينة محمود حسين
دكتورة
أمل عبد الحكم عباس
مراجعة
الأستاذ الدكتور عبد العزيز هاشم

الإدارة الاستراتيجية

تأليف

دكتورة

أمينة محمود حسين

دكتورة

أمل عبد الحكم عباس

مراجعة

الأستاذ الدكتور

عبد العزيز هاشم

الطبعة الأولى

القاهرة ٢٠١٨

الإدارة الاستراتيجيـة

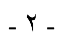
تأليف

د. أمينـة محمود حسين

د. أمل عبد الحكم عباس

مراجعة

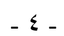
أ.د عبد العزيز هاشم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُم بِإِيمَانِهِمْ ۖ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ (٩) دَعْوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ ۚ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (١٠)

سورة يونس



مقدمة

في اطار ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تغير وتعقد شديدين، وفى ظل المنافسة القوية على الموارد البيئة وفى الأسواق العالمية، تزداد حاجة المنظمات إلى تبني منهجية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أداة متكاملة لفهم بيئة العمل وصياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة والعمل على تحقيق هذه الرؤية من خلال مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تعكسها الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

وفي مجال الإدارة، تشمل الإدارة الإستراتيجية صياغة الرؤية والرسالة والأهداف وتنفيذ المبادرات الرئيسية التي تحقق من خلالها المنظمة وجودها ونجاحها في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وقد شهد مجال الإدارة الاستراتيجية تطوراً كبيراً على المستويين العلمي والتطبيقي وأصبح يمثل تخصص أساسي في العديد من كليات الإدارة في مختلف الجامعات، حيث طور العديد من الأكاديميون والمديرون العديد من النماذج والأطر للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في سياق البيئات المعقدة شديدة التنافسية.

ويسعدني في هذا السياق أن أقدم للقارئ العربي ولطلابي في كلية التجارة بجامعة القاهرة وخريجيها هذا الكتاب، الذي يعرض إطاراً متكاملا لمدخل وعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يضم هذا الكتاب احدي عشرة فصلا تغطي مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، قام بكتابتها اثنين من اكفأ أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، فقد قامت الدكتور أمينة محمود حسين بكتابة الفصول من الثاني وحتي السابع، بينما قامت الدكتور

امل عبد الحكم عباس إلى جانب الفصل الأول بكتابة الفصول من الثامن وحتي الحادي عشر.

أتمني أن يساعد هذا الكتاب المعنيين بدراسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مصر على إحداث نقلة حقيقية في أسلوب ومنهجية عمل المنظمات المصرية في كافة القطاعات، وعلى النحو الذي يحقق رؤية الدولة وأمال المصريين في وجود منظمات متميزة تستطيع تقديم ما يحتاجه المجتمع بأصل صورة، والمنافسة عالميا لتحقيق مكانة متقدمة لمصر على المستوي العالمي.

والله من وراء القصد، وهو يهدي السبيل.

القاهرة نوفمبر ٢٠١٨

ا.د. عبد العزيز هاشم
أستاذ إدارة الأعمال –
كلية التجارة
جامعة القاهرة

فهرس المحتويات

تمهيد

قامت مؤسسة فورد في بداية الخمسينات بتمويل برنامج لتقييم المناهج التي تدرس بكليات إدارة الأعمال، وقد وجدت هذه الدراســـة أن النظرة للمواد الإدارية نظرة غير شاملة فما زال ينظر للمواد الإدارية على إنها مواد منفصلة عن بعضــها البعض، ومن هنا جاءت التوصـية بضـرورة النظر للأمور نظرة أكثر شمولا واستخدام هذه المعرفة المجمعة لدراسة وتحليل العديد من المشاكل المعقدة التي تواجه المنظمات.

ولذلك فقد نشـأت السـياسـات الإدارية عام ١٩٦٠ عندما قامت كليات إدارة الأعمال بتصميم منهج معين لكي تصقل من إمكانات الطالب الذي يحصل على بكالوريوس إدارة الأعمال بحيث تكون لدية القدرة على اتخاذ قرار متعدد الأبعاد بحيث تكون له صـــورة كاملة عن تأثير هذا القرار على جميع أنشـــطة ومجـالات عمـل المشـــروع، ويكون قـادر على تحقيق نوع من التوازن بين الأنشـــطة المختلفة ومعالجة أوجه التعارض بينها. وبالتالي فان الســـياســـات الإدارية هي تجميع لجميع المناهج التي يتم تدريســـها في كلية إدارة الأعمال باســـتثناء مادة الســـياســـات الإدارية بما يمكن الخريج فيما بعد من اتخاذ قرار يضمن التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

ولكن هذا المفهوم مفهوم غير كامل لتركيزه على الناحية الداخلية للمنظمة فقط حيث يتم النظر إلى المنظمة كنظام مغلق لا تؤثر أو تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل بها. ومن هنا تم عمل دراسـة لتطوير مفهوم السـياسـات الإدارية ومعالجة أوجه القصور بها وضرورة التأكيد على الأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية عند اتخاذ قرار معين باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، ومن هذه الأهمية للبيئة الخارجية تم ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

ويتضمن المؤلف الموضوعات التالية: -

يتناول الفصـــل الأول مقدمة عامة عن مفهوم وأهمية وتطور عملية الإدارة الاســـتراتيجية، مع التعرض بشـــكل موجز لنموذج العام لعملية الإدارة الاســـتراتيجية والذي يمثل الإطار العام الذي ســـوف يتم الاعتماد عليه لتناول موضوعات الإدارة الاستراتيجية خلال هذا المرجع.

وتتعرض الفصول من الثاني إلى السابع إلى المرحلة الأولى من عملية الإدارة الاسـتراتيجية (صـياغة الاسـتراتيجية) من خلال التعرف على المفاهيم والأسـاليب المرتبطة بصـياغة الرؤية الاسـتراتيجية ورسـالة المنظمة، وبتحليل عناصـــر البيئة الخارجية وبيئة الصـــناعة والبيئة الداخلية للمنظمة. ثم يلي ذلك التعرف على كيفية تحديد الأهداف الاســـتراتيجية للمنظمة، والاســـتراتيجيات

العامة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتحديد الاستراتيجيات التنافسية كفلسفة عامة تعمل في ضوئها وحدات الأعمال المكونة للمنظمة، وأخيرا عملية اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

وتتعرض الفصول من الثامن إلى الحادي عشر لمرحلتي التطبيق والرقابة. من خلال التعرف على الإطار العام لتطبيق الاستراتيجية، والتعرف على دور الاستراتيجيات الوظيفية في عملية التطبيق. ثم يلي ذلك التعرض لبعض الأساليب التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لإجراء عمليات التحسين المستمر لضمان التطبيق الفعال للاستراتيجية. ويتناول الفصل العاشر المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة التقييم والرقابة.

ولإمداد الطالب بالمهارات اللازمة لتطبيق الأدوات والأساليب الخاصة بالإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحقيقية فقد تم تخصيص الفصل الثالث عشر للتعرف مدخل دراسة الحالات كمنهج لدراسة الإدارة الاستراتيجية.

واختص فقد قام بتناول الأجزاء المرتبطة بمرحلة صياغة الاستراتيجية (الفصول من ٢-٨) د. أمينة محمود حسين

واختص بتناول الجزء الخاص بالتعرف على مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية (الفصل الأول)، وكذلك الأجزاء المرتبطة بمرحلتي التطبيق والرقابة واستخدام منهج دراسة الحالات العملية (الفصول من ٨-١١) د. أمل عبد الحكم.

ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن يحقق هذا الكتاب الهدف المنشود من وراءه.

والله من وراء القصد.

المؤلفتان

القاهرة

٢٠١٨

الفصل الأول

مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

مكونات الفصل:

١- الأهداف
٢- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
٣- مراحل تطور فكر الإدارة الاستراتيجية.
٤- الإدارة الاستراتيجية كعملية
٥- الإدارة الاستراتيجية في الأنواع المختلفة من المنظمات
٦- المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية
٧- أهمية عملية الإدارة الاستراتيجية
٨- النموذج العام للإدارة الاستراتيجية

الأهداف:

يستهدف هذا الفصل التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والإطار العام الذي سيتم الاعتماد عليه عند تناول موضوعات الإدارة الاستراتيجية في هذا المرجع. وبالانتهاء من دراسة هذا الفصل يصبح القارئ مزوداً بمعلومات عن:

١. مفهوم الإدارة الاستراتيجية
٢. أهمية عملية الإدارة الاستراتيجية
٣. مراحل تطور فكر الإدارة الاستراتيجية.
٤. الإدارة الاستراتيجية في الأنواع المختلفة من المنظمات
٥. المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية
٦. الإدارة الاستراتيجية كعملية.
٧. المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية
٨. النموذج العام للإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال حيث ينظر إليها (Barnet & Wilsted,٨٩) على أنها "عملية تحديد لنطاق عمل وأسواق الشركة وذلك من خلال القيام بأنشطة تحليل الفرص والتهديدات في السوق وكذلك بناء نقاط القوة بالمنظمة والعمل على معالجة نقاط الضعف بها، ووضع الأهداف المتعلقة بأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها".

ويشير إليها (Wheelen & Hunger, ٢٠٠٢) على إنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمشروع. فهي تتضمن دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتصميم الاستراتيجية (التخطيط طويل الأجل أو ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي)، وتنفيذ الاستراتيجية، ثم التقييم والرقابة".

ويشير (هميمي،٢٠٠٢) في مراجعته لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية إلى أنه يمكن النظر للإدارة الاستراتيجية بناء على أكثر من وجهة نظر. فيرى أنه يمكن النظر إليها كمفهوم مستقبلي، وكمفهوم تخطيطي، وكمفهوم تطبيقي، وكمفهوم هيكلي.

١- الإدارة الاستراتيجية كمفهوم مستقبلي: عبارة عن عملية تصميم للمستقبل المرغوب فيه في ضوء غرض أو مهمة المنظمة، حيث يكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في تحديد رؤية واضحة عن البيئة المحيطة بالمنظمة لإدارة سلوك المنتجات والأسواق التي

تنافس فيها المنظمة وذلك من خلال التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية وأوجه القوة والضعف بالمنظمة.

٢- الإدارة الاستراتيجية كمفهوم تخطيطي، عبارة عن عملية تحديد وصياغة الأهداف العامة والاستراتيجيات التنافسية والسياسات الملاءمة ووضع الخطط التفصيلية للأنشطة المختلفة.

٣- الإدارة الاستراتيجية كمفهوم تطبيقي، عبارة عن عملية تنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص الموارد بين الأنشطة طبقا للسياسات التي تم تحديدها وفي ضوء الأهداف المرغوبة.

٤- الإدارة الاستراتيجية من الناحية الهيكلية، عبارة عن الجهود المنظمة والمرتبة لتحديد رؤية المنظمة وصياغة رسالتها وغايتها وأهدافها وإعداد وتطوير الاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج طويلة ومتوسطة الأجل، والموازنات قصيرة الأجل، وخطط التشغيل والربط بينهم وتنفيذها ثم متابعتها.

ويعرف (Pearce & Robinson, ٢٠٠٠) عملية الإدارة الاستراتيجية على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات الناتجة عن صياغة وتنفيذ الخطط التي تم تصميمها للوصول إلى أهداف المنظمة". حيث تتضمن تسعة مهام أساسية تتمثل في: -

٢- صياغة رسالة المنظمة وما يتضمنه ذلك من وضع صياغة عامة لغرض وفلسفة وأهداف المنظمة.

٣- تطوير الإطار العام للشركة والذي يعكس الظروف والقدرات الداخلية بها.

٤- تقييم البيئة الخارجية متضمنة البيئة الخارجية الخاصة القريبة من المنظمة والبيئة الخارجية العامة للمنظمة.

٥- تحليل البدائل المتاحة أمام المنظمة من خلال إحداث الملاءمة بين الموارد المتاحة للمنظمة مع البيئة الخارجية المحيطة.

٦- تحديد البدائل الأكثر ملاءمة من خلال تقييم كل بديل من البدائل المتاحة في ضوء رسالة المنظمة.

٧- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي سوف تمكن المنظمة من الوصول للبدائل الأكثر ملاءمة.

٨- تطوير الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتوافق مع مجموعة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي تم اختيارها.

٩- تطبيق الاختيارات الاستراتيجية من خلال تحديد تخصيصات الموارد المتاحة.

١٠- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاعتماد على هذا التقييم كأساس لصنع القرارات في المستقبل.

وبناء على مجموعة التعاريف السابقة نجد إن الإدارة الاستراتيجية تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي التخطيط (صياغة الاستراتيجية) – تطبيق الاستراتيجية – الرقابة على الاستراتيجية.

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب الخاصة بالإدارة الاستراتيجية بواسطة مشروعات الأعمال الناجحة مثل جنرال الكتريك ومجموعة بوسطن الاستشارية. ومع تزايد مخاطر الأعمال وارتفاع تكلفة الخطأ بدء العديد من المديرين في جميع أنواع المنظمات بالنظر بشكل جدي للإدارة الاستراتيجية كوسيلة لتحقيق هدف البقاء في بيئة الأعمال التي تتسم بالتطور والتغير المستمر. ومع محاولة المديرين للتعامل بصورة أفضل مع العالم المتغير يمر المشروع خلال أربع مراحل للإدارة الاستراتيجية

المرحلة الأولى التخطيط المالي الأساسي:

مع ظهور المنظمات الحديثة مثل جنرال موتورز ودي بونت في العشرينات ظهرت الحاجة إلى إيجاد آلية يتم بناء عليها التخطيط وتخصيص الموارد. وقد تم الاعتماد في هذه المرحلة على أدوات التخطيط المالي لأغراض تقدير الإنتاج السنوي، والمصروفات، والاستثمارات الرأسمالية للعام القادم. وذلك من خلال ترجمة المبيعات المتوقعة إلى جداول إنتاج، ثم تقدير التكاليف المرتبطة بهذا الحجم والتنبؤ بناء على ذلك بالأرباح المتوقعة. حيث يوجه المديرين اهتمامهم نحو وضع الموازنة المالية للعام التالي وفي هذه المرحلة يتم وضع الموازنة بالاعتماد على البيانات الواردة من داخل المشروع. ويغطي المدى الزمني لهذا التخطيط العام القادم فقط.

ونجد أن هذا المدخل يبنى على افتراض أساسي وهو إمكانية التنبؤ بالمبيعات بشكل دقيق. ويلاحظ أن هذا الافتراض يعتبر صالح

في بيئة ثابتة حيث يمكن توقع المبيعات من خلال النظر إلى الماضي. ولكن مع حدوث تطورات متلاحقة في البيئة أصبح من غير الملائم الاعتماد على هذا المدخل.

المرحلة الثانية التخطيط المبني على التنبؤ:

للتعامل مع التغيرات ذات المدى الزمني الأطول فقد ظهر مدخل التخطيط القائم على التنبؤ في الخمسينات والستينات. حيث حدثت تغيرات جذرية في عمليات التحليل مع بدء استخدام المخططين لأدوات ومفاهيم مثل دورة حياة المنتج، والقيمة الحالية للتدفقات النقدية، وكذلك بحوث السوق الخاصة بتفضيلات المستهلك وسلوك الشراء. ونتيجة لاختلاف درجة التعقد والوقت المطلوب لاستخدام هذه الأدوات فقد بدء المديرون في البحث عن المساعدة من جانب مجموعة من الخبراء الفنيين (المخططين الاستراتيجيين، والعاملين بالمشروعات الاستشارية).

وتمثل الدافع السلوكي وراء الاعتماد على مدخل التخطيط القائم على التنبؤ في تعزيز قدرة المشروع على التنبؤ بالمستقبل وتخطيط الاستراتيجيات التي يمكن لها أن تحقق التكيف للمشروع مع التغيرات البيئية. بمعنى آخر فقد اعتمد هذا المدخل على رد الفعل. وفي نفس الوقت وجد المخططون والاستشاريون أن العديد من مقترحاتهم الاستراتيجية لا توضع موضع التنفيذ. وقد تمثلت أسباب ذلك في أن عمليات التحليل المقترحات عادة ما تؤدى بواسطة أفراد غير مخولين بعملية التنفيذ. بالإضافة إلى أن الخطط التي تبنى على تحليل اتجاهات المستهلكين ومدى قبول المنتج غالبا ما تفشل في أخذ سلوك المنافس في الحسبان. ويغطي المدى الزمني لهذا التخطيط من ٣-٥ سنوات.

ويرى "هيميمي٢٠٠٢" أن الفكر الإداري للمنظمات خلال الفترتين السابقتين قد تميز بعدم ميل المنظمات نحو المخاطرة، والاعتماد بشكل أساسي على الاستراتيجيات الدفاعية التي تهدف أساسا إلى تحقيق وفورات الحجم، وبطء الاستجابة للتغيرات السوقية، والتركيز الوظيفي. وبالتالي فقد توجه الفكر الاستراتيجي نحو التركيز بشكل أساسي على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بدرجة أكبر من البيئة الخارجية للمنظمة، مع توجيه قدر أكبر من الاهتمام إلى العنصر البشري. كما تم النظر إلى أن نجاح المنظمة يتوقف على الاتصالات وطبيعة العلاقات والأدوار بين الإدارة والعاملين، وأساليب التحفيز والدافعية والعلاقات بين الوظائف المختلفة.

وقد تم الافتراض خلال هذه الفترة الزمنية على انه يمكن رفع الكفاءة من خلال بناء تنظيمات تبرز بشكل واضح العلاقات التنظيمية بين أعضاء المنظمة.

المرحلة الثالثة التخطيط الموجه بالتغيرات الخارجية (التخطيط الاستراتيجي)

حيث بدأت الشركة في البحث عن سبل لزيادة قدرتها على الاستجابة للمنافسة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال التفكير بشكل استراتيجي. وفي هذه المرحلة يتم تركيز عملية التخطيط في أيدي مجموعة من الأفراد مهمتهم الأساسية هي العمل على تطوير الخطط الاستراتيجية للمشروع. كما تم الاعتماد على أساليب معقدة ومتطورة لجمع المعلومات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. ويركز هذا التخطيط الذي يأخذ الاتجاه من أعلى لأسفل على صياغة الاستراتيجية بشكل رسمي وترك قضايا التنفيذ للمستويات الإدارية السفلي. ويغطي المدى الزمني لهذا التخطيط ٥ سنوات.

وقد انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة نحو البيئة الخارجية للمنظمة، والميل نحو استخدام الاستراتيجيات الهجومية التي تهدف إلى تحسين تكنولوجيا الإنتاج والمنتجات. وقد تم الاعتماد خلال هذه المرحلة على التحليل البيئي للمنافسة والصناعة.

وقد تم افتراض أن نجاح المنظمات يتوقف على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال إعادة النظر في استراتيجية المنظمة الحالية. وقد ركز مديري الأعمال على تحقيق فاعلية التشغيل من خلال الاعتماد على عدة برامج وأساليب إدارية مثل الإدارة بالأهداف والتطوير التنظيمي وإعادة هندسة عمليات المنظمة وإدارة الجودة الكلية. وبالتالي يمكن القول أن توجه الفكر الإداري خلال هذه الفترة قد اعتمد على التوجه (المدخل) البيئي، وذلك على عكس الفترة السابقة التي اعتمدت على التوجه (مدخل) المنظمة.

المرحلة الرابعة الإدارة الاستراتيجية

على عكس الحال في المرحلة السابقة والتي تم فيها سحب عملية التخطيط من أيدي مديري الإدارة السفلي والاعتماد بصفة أساسية على مجموعة من المستشارين. يتم في هذه المرحلة تكوين عدة مجموعات للقيام بعملية التخطيط تتضمن المديرين والعاملين

الرئيسين في عدة مستويات إدارية من أقسام ومجموعات عمل مختلفة. ويكون الهدف الأساسي لهذه المجموعات هو العمل على تطوير مجموعة من الخطط الاستراتيجية مع تحقيق التكامل فيما بين هذه الخطط والتي تهدف جميعها للوصول إلى الأهداف الرئيسية للشركة. وتعمل هذه الخطط الاستراتيجية على توضيح التفاصيل المرتبطة بعملية التطبيق والتقييم والرقابة. وعوضا عن محاولة التنبؤ الدقيق بالمستقبل لتطوير خطة استراتيجية معقدة طويلة الأجل (لا يعني ذلك بطبيعة الحال عدم القيام بالتنبؤ)، يتم وضع مجموعة من السيناريوهات التي يمكن أن تتوافق مع المواقف المختلفة حيث يتم إحلال هذه الخطة بالتفكير الاستراتيجي على جميع المستويات الإدارية على مدى العام.

وقد تم الاعتماد خلال هذه الفترة على مدخل القدرات، حيث نجد أن المدخل البيئي قد فشل في تفسير أسباب نجاح بعض المنظمات الصغيرة الحجم في مجاراة المنظمات القائدة بالصناعة من خلال تحقيقها لمعدلات أرباح تفوق المتوسط العام للصناعة بل وتفوق المنظمات القائدة والرائدة. وقد تم إرجاع ذلك إلى اتباع هذه المنظمات إلى استراتيجيات تنافسية تميزها عن منافسيها، مثل التركيز على قطاع سوقي معين أو الابتكار التكنولوجي. وذلك بتقديم مزيج من القيمة للعملاء يصعب محاكاته من جانب المنافسين.

وبالتالي يقوم مدخل القدرات على أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى تركيز اهتمامها على بناء ميزة تنافسية من خلال تطوير البيئة الداخلية والمتابعة والتحليل المستمر للبيئة الخارجية.

ويوضح الجدول رقم (١/١) أوجه الاختلاف بين مداخل توجه الفكر الاستراتيجي خلال المراحل المختلفة لتطور عملية الإدارة الاستراتيجية.

جدول رقم (١/١)

أوجه الاختلاف بين مداخل توجه الفكر الاستراتيجي

المداخل الاستراتيجية / عوامل الاختلاف	مدخل المنظمة	المدخل البيئي	مدخل القدرات
محور التركيز	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية	التكامل بين البيئة الداخلية والخارجية
سمات البيئة	مستقرة	متحركة	متقلبة
درجة التأكد	تأكد	مخاطرة	عدم التأكد
العناصر محل الاهتمام	عناصر الإنتاج المختلفة مع التركيز على العنصر البشري	الصناعة وقوى التنافس المختلفة	الموارد والقدرات الجوهرية الملموسة وغير الملموسة
درجة الاستجابة للتغيرات البيئية	بط الاستجابة	سرعة الاستجابة	سرعة الاستجابة
القضايا الاستراتيجية	تنميط المنتجات والأعمال	التنويع ومحفظة الأعمال	الميزة التنافسية ومحفظة القدرات
مجال التخطيط والرقابة	تشغيلي	استراتيجي شامل	استراتيجي هادف للتغيير

أهمية عملية الإدارة الاستراتيجية :

أشار (Wehleen & Hunger,٢٠٠٢) إلى أن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية عادة ما يفوق أداؤها تلك المنظمات التي لا توجه نفس القدر من الاهتمام للإدارة الاستراتيجية. حيث نجد أن تحقيق المواءمة بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وعملياتها له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وقد أوضح (Pearce & Robinson, ١٩٩٩)إنه بالإضافة إلى المزايا المتعلقة بالربحية والناتجة عن الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية فإن هناك مجموعة من النتائج السلوكية التي تحسن من رفاهية المنظمة.

وبصفة عامة فإن منافع الإدارة الاستراتيجية تتمثل في: -

- وجود رؤية واضحة للنظرة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
- التركيز بدرجة عالية على ما هو هام استراتيجياً.
- الفهم القوي للبيئة سريعة التغير.
- تساعد الأنشطة الخاصة بصياغة الاستراتيجية على تعزيز قدرة المنظمة على تجنب المشكلات المستقبلية المرتبطة بعمليات التنفيذ والرقابة للاستراتيجية وذلك من خلال مشاركة الأطراف المختلفة في عملية صياغة الاستراتيجية.
- تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من التأثير في البيئة المحيطة وتغيير قواعد المنافسة عوضا عن مجرد القيام برد الفعل تجاه التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- تمكن عملية تحليل البيئة الخارجية من الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة و تدنية التهديدات الموجودة بها، كما يفيد تحليل البيئة الداخلية في تعظيم العائد من عناصر القوة الداخلية وتخطي عناصر الضعف الداخلي.
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية منهجا موضوعيا منظما لاتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية أو التشغيلية وذلك من خلال تنظيم واستغلال المعلومات الكمية وغير الكمية بأسلوب يمكن من تحقيق الرشد في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد.

الإدارة الاستراتيجية في الأنواع المختلفة من المنظمات:

الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التي تعمل في السوق الدولي:

تزداد درجة تعقد التخطيط الاستراتيجي للمشروعات التي تعمل في أسواق أكثر من دولة مقارنة بعملية التخطيط الاستراتيجي التي تتم في المشروعات التي تعمل في السوق المحلي فقط ويمكن إرجاع ذلك إلى: -

١. تواجه المشروعات العالمية أنواع مختلفة من القوى السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والثقافية بتعدد الأسواق التي تتعامل بها.

٢. يؤدي الفصل الجغرافي والاختلافات الثقافية والمحلية، والتباين في ممارسات الأعمال إلى وجود صعوبة في جهود الاتصالات والرقابة بين مجلس الإدارة والمسئولين عن فروع الشركة في الخارج.

٣. زيادة حدة المنافسة بسبب الاختلافات في هياكل الصناعة.

٤. وجود قيود على الشركات العالمية عند اختيار الاستراتيجيات التنافسية من جانب الاتحادات والتكتلات الاقتصادية المختلفة مثل منطقة التجارة الحرة الأوربية the European Free Trade Area، ومنطقة التجارة الحرة لدول أمريكا اللاتينية Latin American Free Trade Area

الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة:

تحتل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية خاصة في غالبية الدول للدور البارز الذي تلعبه هذه المشروعات في اقتصاديات العديد من الدول. حيث تمثل نسبة هذه المشروعات ما يتراوح بين ٩٥- ٩٩% من إجمالي المشروعات العاملة في الدول المختلفة. كما تستوعب الغالبية العظمى من الأيدي العاملة في دول العالم، كما تساهم بدور فعال في التجارة الدولية بين الدول.

وعلى الرغم من مؤشرات النجاح الكثيرة التي تحققها هذه المشروعات، إلا إننا نجد أن ما يقرب من ٢٤% من المشروعات الجديدة تفشل خلال الأعوام الثلاثة الأولى من عمر المشروع. في حين يفشل ٦٣% من هذه المشروعات حلال السنوات الستة الأولى من عمر المشروع. ويمكن إرجاع هذا الفشل إلى العديد من العوامل مثل نقص التمويل، وعدم القدرة على التكيف مع النمو. إلا إننا نجد أن المشكلة الأساسية ترجع إلى عدم القدرة على تصميم استراتيجية أعمال تمكن المشروع من الوصول إلى العملاء وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء. وقد أوضحت نتائج الدراسات إلى أن نقص ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يرجع إلى: -

١- عدم وجود وقت كافي لدى مروج المشروع لإجراء عمليات التخطيط طويل الأجل. حيث يستهلك التعامل مع المشكلات اليومية للتشغيل معظم الوقت.

٢- عدم الإلمام بأساسيات التخطيط طويل الأجل من جانب مروج أو وجود الشعور بعدم ملاءمة هذا النوع من التخطيط للمشروعات الصغيرة.

وللتغلب على هذه المشكلات ينصح بإتمام عملية الإدارة الاستراتيجية بشكل غير رسمي. حيث نجد أن القيمة الحقيقة للتخطيط الاستراتيجي تكمن في الاتجاه المستقبلي لعملية التخطيط وليس في مجرد وجود خطة استراتيجية مكتوبة. يمكن للمشروعات الصغيرة القيام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل غير رسمي وغير دوري.

المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية:

إن المديرين الاســـتراتيجيين في أي منظمة هم الأشـــخاص المســئولين عن القيام بعملية الإدارة الاســتراتيجية بما تتضــمنه من صــياغة الاســتراتيجية وتطبيقها وتقييمها والرقابة عليها. وبصــفة عــامــة فــان اهم الأطراف المســئولــة في المنظمــة عن الإدارة الاستراتيجية يتمثلون في:

٣- رئيس مجلس الإدارة
٤- رئيس المجلس التنفيذي للمنظمة وكبار المسئولين عن اتخاذ القرارات طويلة الآجل والتي تؤثر على المنظمة ككل.
٥- مديرو العموم المسئولون عن الأنشطة المختلفة داخل المنظمة حيث يكونون مسئولين عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بأنشطتهم في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة
٦- مديرو الوظائف الرئيسية (تسويق، التمويل، الإنتاج، الأفراد، البحوث والتطوير) ويتخصصون في تطوير خطط الأعمال داخل كل وظيفة لتدعيم تنفيذ استراتيجية النشاط بنجاح.
٧- مديرو الأقسام الرئيسية والمناطق الجغرافية ويتخصصون في تطوير خطط عملية التنفيذ لمتطلبات العمل اليومي للاستراتيجيات الوظيفية

الإدارة الاستراتيجية كعملية:

Strategic Management as A Process

يركز النظر إلى عملية الإدارة الاستراتيجية كعملية على تدفق البيانات المرتبطة بالماضي، والحاضر، والمستقبل حول عمليات وبيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة. حيث يقوم المديرون بتقييم هذه البيانات في ضوء قيم وأولويات الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة Stakeholders، ثم تصميم وتطبيق للاستراتيجيات التي

تعمل على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ويفيد النظر إلى الإدارة الاستراتيجية كعملية في: -

- أن التغيرات التي تحدث في أي مكون من مكونات الإدارة الاستراتيجية سوف تؤثر على باقي المكونات.
- وجود تتابع في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تبدأ العملية بتطوير أو بإعادة تقييم رسالة المنظمة ثم يلي هذه الخطوة تطوير الإطار العام للمنظمة وتقييم البيئة الخارجية ثم الاختيار الاستراتيجي فتحديد الأهداف طويلة الأجل وتصميم الاستراتيجية العامة ثم تحديد الأهداف قصيرة الأجل وتصميم الاستراتيجيات التشغيلية ثم تطبيق الاستراتيجية والمراجعة والتقييم.
- ضرورة وجود التغذية العكسية من عملية التطبيق والمراجعة والتقييم للمراحل الأولى من العملية. ولذلك فان المديرين الاستراتيجيين يجب عليهم القيام بتقييم الاستراتيجيات المطبقة على البيئة الخارجية وبالتالي يمكن أن يعكس التخطيط المستقبلي أي تغيرات ناتجة من التصرفات الاستراتيجية. كما يجب على المدير الاستراتيجي أن يحلل تأثير الاستراتيجيات على إحداث تعديلات في رسالة المنظمة.
- الحاجة للنظر إلى الإدارة الاستراتيجية كنظام ديناميكي. حيث يجب أن يدرك المديرون أن مكونات العملية الاستراتيجية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر وبالتالي تظهر الحاجة لملاحظة هذه المكونات باستمرار لإحداث التعديلات المطلوبة بها حتى تتلاءم مع الظروف المتغيرة.

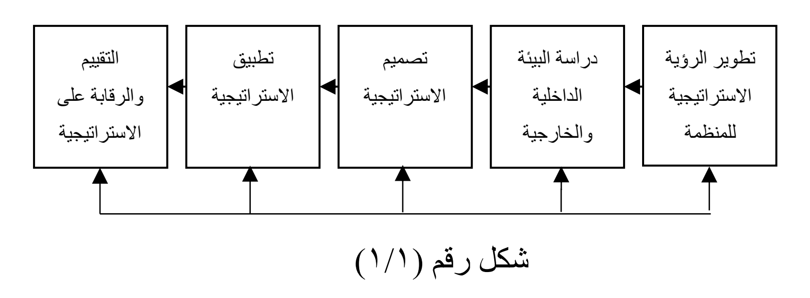
سادسا: النموذج العام للإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من خمس مهام إدارية مترابطة تتمثل في: -

- وضع الرؤية الاستراتيجية Strategic vision لتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة.
- تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال.
- وضع الأهداف، تحويل الرؤية الاستراتيجية المستقبلية إلى مخرجات أداء محددة تسعى المنظمة للوصول إليها. وتصميم الاستراتيجية اللازمة للوصول إلى المخرجات المرغوبة.

- تطبيق الاستراتيجية المختارة بفاعلية وكفاءة.
- تقييم الأداء واقتراح التعديلات التصحيحية في الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، أو الاتجاه طويل الأجل، أو الأهداف، أو الاستراتيجية، أو أسلوب التنفيذ في ضوء الخبرة الفعلية والظروف المتغيرة، أو الأفكار والفرص الجديدة.

ويوضح الشكل رقم (١/١) كيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض بشكل مبسط.



شكل رقم (١/١)

العناصر الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية

تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة:

يحتاج المديرون في المراحل الأولى من عملية الإدارة الاستراتيجية إلى طرح مجموعة من الأسئلة " ما هي الرؤية الاستراتيجية للشركة – إلى أين تتجه الشركة – ما هي سياسة التركيز الخاصة بكل من التكنولوجيا والمنتج والعميل – ما هو المركز الذي ترغب المنظمة في احتلاله في الصناعة خلال الخمس سنوات القادمة " وتمثل الإجابة على مجموعة التساؤلات السابقة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وبحيث تعكس طموح الإدارة حول المنظمة ومستقبل أعمالها.

وبناء على الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يتم تطوير رسالة المنظمة، وهي تعبر عن الغرض أو السبب لوجود المنظمة. فهي تحدد ما الذي تقدمه الشركة للمجتمع سواء كان خدمة مثل تنظيف المنازل أو سلعة ملموسة مثل السيارات. وتوضح الرسالة الغرض الأساسي والفريد الذي يفرق المنظمة عن باقي المنظمات المماثلة لها في النشاط. كما يحدد مجال عمل المنظمة في صورة المنتجات التي تقدمها (خدمة أو سلعة) والأسواق التي تسعى المنشأة لخدمتها. كما يمكن أن تتضمن أيضا فلسفة الشركة حول كيفية أداء الأعمال.

فرسالة المنظمة تضع في كلمات محددة ليس فقط الوضع الحالي للشركة ولكن تحدد أيضا ما تسعى المنظمة لتحقيقه (النظرة الاستراتيجية من جانب الإدارة لمستقبل الشركة).

دراسة البيئة :

بقصد بدراسة البيئة فحص وتقييم المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ثم نشر هذه المعلومات للأفراد الرئيسين العاملين بها. ويتمثل الغرض الأساسي لهذه العملية في تحديد العوامل الاستراتيجية وهي تلك العناصر الداخلية والخارجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة. ومن أبسط الطرق المستخدمة للقيام بدراسة البيئة هي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats .(SWOT)

تتضمن البيئة الخارجية تلك المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي تقع خارج نطاق المنظمة وخارج نطاق تحكم الإدارة العليا بها في الأجل القصير. وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي توجد بداخله المنظمة. تنقسم هذه القوى والاتجاهات إلى نوعين، تلك القوى والاتجاهات الموجودة في البيئة العامة التي تعمل بها جميع المنظمات سواء تلك التي تعمل في نفس نشاط المنظمة أو الأنشطة الأخرى غير المماثلة وتلك العوامل المرتبطة ببيئة نشاط المنظمة والتي عادة ما يطلق عليها الصناعة.

تتضمن البيئة الداخلية للمنظمة تلك المتغيرات (نقاط القوى والضعف) التي توجد داخل المنظمة والتي تكون في نطاق تحكم الإدارة، وتكون هذه المتغيرات الإطار العام الذي يؤدى فيه العمل. وتمثل هذه المتغيرات نقاط القوة الأساسية Core Competencies التي عادة ما تعتمد عليها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

تصميم الاستراتيجية:

يقصد بتصميم الاستراتيجية تطوير مجموعة من الخطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة. وهي تتضمن تحديد الأهداف القابلة للتحقيق، وتطوير الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات الأعمال.

توضح استراتيجية المنظمة الإجابة على مجموعة التساؤلات الأساسية المرتبطة بنطاق عمل المنظمة لتوضيح الكيفية التي يتم من خلالها الوصول إلى النتائج المرغوبة في ضوء وضع وإمكانيات المنظمة، فالأهداف تمثل النهايات Endsوالاستراتيجية تمثل الوسيلةMeans التي يتم الاعتماد عليها للوصول إلى هذه النهايات. استراتيجية المنظمة تهتم بالإجابة على التساؤلات الخاصة بالكيفية :How -

- كيف يتم تحقيق النمو في أعمال المنظمة؟
- كيف يتم إشباع حاجات العملاء؟
- كيف تتم الاستجابة لظروف السوق المتغيرة؟
- كيف يتم تحقيق التفوق على المنافسين؟
- كيف تتم إدارة الوظائف المختلفة في المنظمة؟
- كيف يتم تطوير القدرات التنظيمية المختلفة؟
- كيف يتم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والمالية؟

ونجد أن الإجابة على مجموعة التساؤلات السابقة يمثل الإطار العام لاستراتيجية المنظمة وذلك في ضوء الظروف الخاصة بها والأهداف المطلوب تحقيقها. حيث تمثل استراتيجية المنظمة الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح كيفية تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها، فهي تعمل على تعظيم أوجه النشاط أو المجالات التي تحقق فيها المنظمة ميزة تنافسية أساسية.

وتتضمن عملية تصميم الاستراتيجية تطوير نوعين من الاستراتيجيات وهي استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الأعمال.

استراتيجية المنظمة، وهي تصف الاتجاه العام للشركة نحو النمو وكيفية إدارة أنشطة الأعمال، وخطوط الإنتاج المختلفة بالشركة.

استراتيجية الأعمال، تصمم هذه الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال أو المنتج وهي تركز على إحداث تحسينات في الوضع التنافسي لمنتجات وخدمات الشركة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين يتم خدمته بواسطة وحدة الأعمال.

تطبيق الاستراتيجية:

هي العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات الأعمال موضع التنفيذ من خلال تطوير الاستراتيجيات الوظيفية، والخطوط الإرشادية لسياسة، والبرامج، والموازنات، والإجراءات. قد تتضمن هذه العملية إحداث تغيرات في ثقافة وهيكل ونظام الإدارة بالمنظمة ككل. وغالبا ما تتضمن عملية تطبيق الاستراتيجية القرارات اليومية لتخصيص الموارد.

١- الاستراتيجية الوظيفية، هي المدخل الذي يتم الاعتماد عليه بواسطة جزء إداري معين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدة الأعمال من خلال تعظيم إنتاجية الموارد. حيث تهتم الاستراتيجية الوظيفية بتطوير وتنمية القدرات الأساسية لإمداد الشركة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية. ومن الأمثلة على الاستراتيجيات الوظيفية للبحوث والتطوير هي استراتيجية التبعية التكنولوجيا (محاكاة منتجات الآخرين) أو القيادة التكنولوجيا (أخذ المبادرة في الابتكار).

٢- السياسات، السياسة هي الخطوط الإرشادية العامة لاتخاذ القرار التي تربط بين تصميم الاستراتيجية وتطبيقها. وتقوم الشركات بتطوير السياسات لكي تتأكد من أن العاملون يقوموا باتخاذ القرارات والتصرفات التي تؤيد رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

٣- البرامج، البرنامج هو مجموعة الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإتمام خطة محددة. فهي قد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة، وتغيير الثقافة الداخلية للشركة، أو بداية جهود بحثية جديدة.

٤- الموازنات، عبارة عن برامج الشركة معبرا عنها في صورة نقدية. حيث يتم التعبير عن التكاليف التفصيلية لكل برنامج.

التقييم والرقابة:

التقييم والرقابة هي العملية التي يتم من خلالها فحص نتائج أنشطة المشروع حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب. حيث يستخدم المديرون في جميع المستويات الإدارية المعلومات الناتجة من عملية المقارنة لاتخاذ التصرفات التصحيحية وحل المشكلات. وعلى الرغم من أن التقييم والرقابة هي العنصر الأساسي الأخير للإدارة الاستراتيجية فإنها تعمل على إبراز نقاط

الضعف في الخطط الاستراتيجية السابق تنفيذها وبالتالي التحفيز على بدء عملية الإدارة الاستراتيجية من الجديد. ويمثل الأداء النتيجة النهائية للأنشطة فهو يتضمن المخرجات الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية. ويتمثل المبرر الأساسي للقيام بالإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على تحسين أداء المنظمة مقاسا عادة في صورة الأرباح والعائد على الاستثمار. وحتى يمكن أن تتسم عملية التقييم والرقابة بالفاعلية فيجب على المديرين الحصول على معلومات واضحة وفورية وغير متحيزة من الأفراد الذين يعملون في المستويات الإدارية الأدنى، حيث يقوم المديرين باستخدام هذه المعلومات لمقارنة ما حدث بالفعل مع ما تم التخطيط له أصلا في مرحلة تصميم الاستراتيجية.

٥- الإجراءات، وعادة ما يطلق عليها إجراءات التشغيل النمطية، وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات أو الأساليب المتتابعة التي توضح بالتفصيل كيفية أداء وظيفة أو مهمة معينة.

ويوضح (Thompson & Strickland, ٢٠٠٣) أن وضع الاستراتيجية موضع التطبيق يتضمن النواحي الأساسية التالية: -

٦- بناء الهيكل التنظيمي القادر على تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

٧- تخصيص موارد المنظمة على الوحدات التنظيمية بالشكل الذي يمكن هذه الوحدات من أداء مهامها بنجاح.

٨- تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية المدعمة للاستراتيجية.

٩- وضع الاستراتيجية التي تم اختيارها موضع التنفيذ.

١٠- ربط هيكل المكافآت بإنجاز النتائج المستهدفة.

١١- تطوير ثقافة المنظمة ومناخ العمل الملائم لتطبيق الاستراتيجية.

١٢- استخدام نظم المعلومات والاتصالات التي تمكن العاملين في المنظمة من أداء أدوارهم بنجاح.

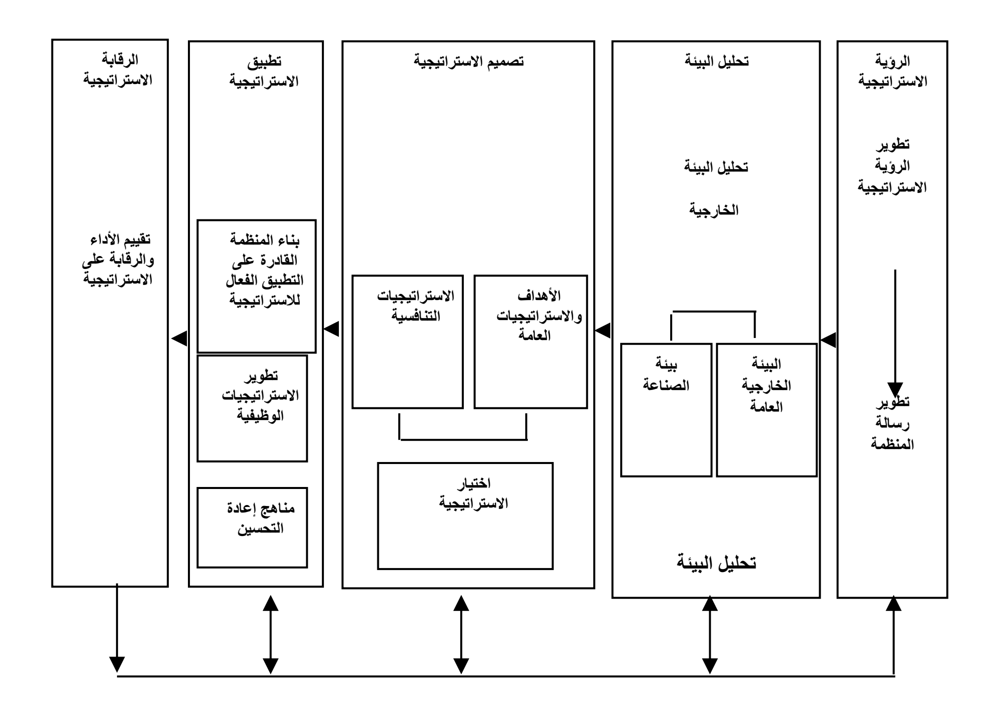
١٣- استخدام أفضل الممارسات والبرامج اللازمة لتحقيق التحسين المستمر.

١٤- ممارسة القيادة الداخلية المطلوبة لدفع عملية التطبيق نحو الأمام.

ويجب هنا الأخذ في الحسبان التغذية العكسية/ عملية التعلم مع قيام المشروع أو وحدة الأعمال بتطوير استراتيجياتها، وبرامجها

٠٠٠٠ الخ فإنها يجب أن تنظر دائما إلى الوراء لمراجعة وتصحيح القرارات التي تم اتخاذها مسبقا. فعلى سبيل المثال فان الأداء الضعيف (الذي تم قياسه في مرحلة التقييم والرقابة) يشير عادة لوجود شيء غير سليم سواء في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو مرحلة التنفيذ. أو قد تعني أن هناك متغير رئيسي (مثل دخول منافس جديد للسوق) قد تم تجاهله خلال مرحلة دراسة وتقييم البيئة.

ويوضح الشكل رقم (٢/١) النموذج العام لعملية الإدارة الاستراتيجية والذي يمثل الإطار العام الذي سوف يتم الاعتماد عليه لتناول موضوعات الإدارة الاستراتيجية خلال هذا المرجع.



شكل رقم (٢/١)
النموذج العام للإدارة الاستراتيجية

الفصل الثاني

تطوير رؤية ورسالة المنظمة

مكونات الفصل:

- الأهداف.
- مفهوم رسالة المنظمة.
- الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية.
- أهمية الرسالة للمنظمة.
- مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.
- كيفية تحديد وصياغة رسالة المنظمة.
- الفرق بين الرسالة ذات النطاق المحدود والرسالة ذات النطاق المتسع.
- المكونات والعناصر الأساسية لرسالة المنظمة.
- خصائص الرسالة الفعالة.
- الرسالة ودورة حياة المنظمة.
- العلاقة بين رسالة المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تقييم ومتابعة رسالة المنظمة.
- نماذج لرسائل بعض المنظمات من الواقع العملي.

الأهداف:

يستهدف هذا الفصل عرض الإطار العلمي والعملي الذي يحكم عملية صياغة وتقييم رسالة المنظمة. وبالانتهاء من دراسة هذا الفصل يصبح القارئ مزوداً بمعلومات عن:

- مفهوم رسالة المنظمة.
- الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية.
- أهمية الرسالة للمنظمة.
- مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.
- كيفية إعداد رسالة المنظمة.
- الفرق بين الرسالة ذات النطاق المحدود والرسالة ذات النطاق المتسع.
- المكونات الأساسية لرسالة المنظمة.
- خصائص الرسالة الفعالة.
- دور الرسالة الجيدة في مواجهة تحديات التعقد البيئي المتزايد وذلك من خلال تحديد العلاقة بين رسالة المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- العلاقة بين الرسالة ودورة حياة المنظمة.
- كيفية تقييم ومتابعة رسالة المنظمة.
- نماذج لرسائل بعض المنظمات الرائدة ودراستها بصورة نقدية.

مفهوم رسالة المنظمة:

يبنى الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً. ولقد أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكرPeter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة.

The Father of Modern Management

نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جنرال موتورز ولإنتاجه المميز في مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاب، بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات. ولقد أطلقت عليه مجلة Harvard Business Review نابغة الفكر الإداري في وقتنا الحاضر. ويرى Druckerأنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها:

ما هو عملنا؟ What is our Business

والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟

What is our Mission

والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها Reason for being والذي يحدد ما هو نشاطها.

ويرجع Drucker الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

والتفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوى على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمات بعملائها وعناصر بيئتها فتهتم بجودة المنتج، أو مواقع التسهيلات المقدمة، أو أهمية المجالات والمزايا الاستراتيجية المتوقعة أو فلسفة المنظمة، أو مفهوم الذات أو الصورة العامة ولقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس المنظمات التي تعمل بدون رسالة، أو برسالة غير واضحة المعالم.

ويؤكد جورج ستينر(Steiner/١٩٧٩) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح، بحيث تنمى الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة.

وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن:

الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة، وأساس وجودها، والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها، كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعا على هدى من توجهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها،

ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها".

من التعريف السابق يمكننا توضيح الأبعاد الأساسية التي تتسم بها رسالة المنظمة وتتمثل في الآتي:

- الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد بمثابة المبرر لوجودها.
- تعد الرسالة بمثابة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
- إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

والسؤال الآن:

هل هناك التزام من جانب المنظمات المصرية بتحديد وصياغة رسالة لها؟

تشير الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى وجود العديد من أوجه القصور التي تشوب تحديد وصياغة رسالة المنظمات المصرية ولعل من أبرزها ما يلي: (محمدي، ٢٠٠٤).

- لا يتمشى الإطار الفكري لصياغة رسالة المنظمة مع التطورات التي حدثت لباقي مكونات الإدارة الاستراتيجية وظل موضوع تحديد رسالة المنظمة واختيار مجالها متخلفا عن باقي هذه المكونات.
- هناك اختلاف بين الباحثين والممارسين على رسم واحد لرسالة المنظمة، حيث يلاحظ وجود استخدام مسميات كثيرة للرسالة مثل ميثاق المنظمة، وغرض المنظمة، ومعتقدات المنظمة وفلسفة المنظمة، ومبادئ المنظمة، وتحديد مجال عمل المنظمة.
- هناك بعض المنظمات التي لديها رسالة مكتوبة بينما هناك البعض الآخر لا يوجد لديها رسالة مكتوبة، وهناك منظمات لا يوجد لديها رسالة أصلاً، وأخيراً هناك بعض المنظمات التي

لديها رســالة مكتوبة ومنشــورة، ويعكس هذا اختلاف وجهات النظر لأهمية الرسالة.

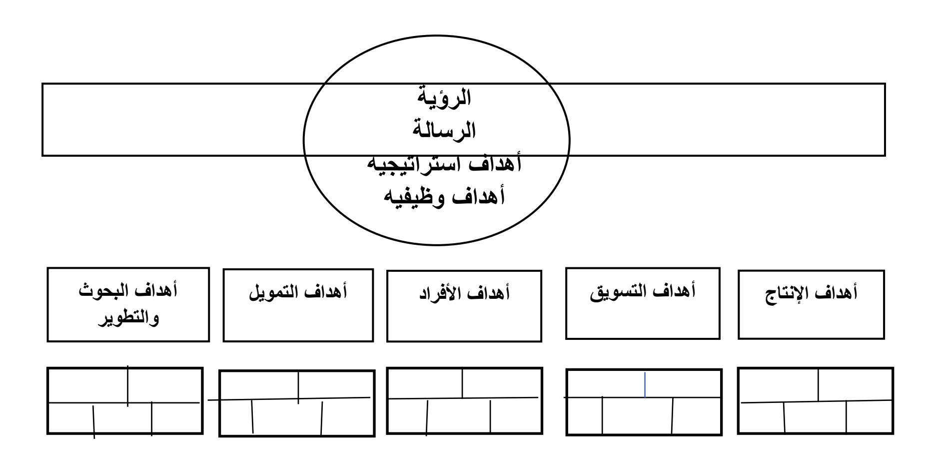
الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية:

تختلف الرســـالــة Mission عن الرؤيــة Vision، فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المســتقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشـــداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها.

وتعد الرؤية بمثابة الأســاس العام الذي تبنى عليه الرســالة، في حين أن الرسـالة تتضـمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح أن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسـواق، أما الرســالة فتحدد أن المنظمة تســعى إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم.

وفي ضــوء ما ســبق يمكن توضــيح العلاقة بين الرؤية والرســالة والأهـداف من خلال الشـــكـل التــالي رقم(١/٢): (المغربى، ١٩٩٩،ص٣٧).



شكل رقم (١/٢)

العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف

يتضح من الشكل السابق أن الرسالة تحدد في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل المتوقع للمنظمة، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة سواء من جانب المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات، أما بالنسبة للأهداف فهي تحدد في ضوء الرسالة.

أهمية الرسالة للمنظمة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن المجتمع الذى تنتمى إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن بمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، وتنوع الأسواق التي تخدمها فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكى تتلاءم مع التغيرات التي تواجهها. والواقع أن هذه التعديلات تأتى كنتيجة لتنوع وتغير المنتجات التي تقوم الشركة بإنتاجها وتقديمها أو لمواجهة أغراض النمو وزيادة حجم العمليات أو أن المديرين فتر حماسهم للرسالة الحالية للمنظمة. وتنبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة، فرسالة المنظمة تكشف الرؤية بعيدة المدى لها في شكل ماذا تريد أن تكون؟ ومن تريد خدمتهم؟ فهي تشرح غرض المنظمة وعملائها ومنتجاتها وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا الأساسية لها وبتجميع هذه المكونات معا للرسالة فإنها تساعد في الإجابة على سؤال أساسي للمنظمة وهو:

ما هو عملنا؟ What is our Business

والإجابة الجيدة على هذا السؤال تجعل من عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها عملية أكثر سهولة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن نجاح المنظمة في وضع صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها يمكن أن يحقق لها العديد من المزايا أهمها ما يلى: (Fred-David/١٩٩٥).

١- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى لبلوغها.

٢- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.

٣- تسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.

٤- تسهل عملية اتخاذ القرارات نظراً لوجود مرشد واضح لها.

٥- تحدد اتجاهات التوسع والنمو في المنتجات والخدمات والانتشار الجغرافي، حيث تضع المنظمة حدوداً واضحة لاتجاهات التوسع.

٦- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لإبرازها.

٧- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بأسلوب محدد ومعلن وبطريقة رسمية.

ولكن هل شركاتنا المصرية تدرك أهمية بل وضرورة وجود رسالة واضحة ومكتوبة لها؟

تؤكد الدراسات والأبحاث التي تمت على عينة من تلك الشركات (محمدي/٢٠٠٤) أن هناك حالة من الغموض الذي لا يزال سائداً حول مفهوم الرسالة لدى تلك الشركات، ومن ثم مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالكامل. وهو ما نأمل أن يزول في القريب العاجل للوصول إلى مفهوم موحد للرسالة يتمشى مع ما هو موجود في الأدبيات الحديثة لموضوع الإدارة الاستراتيجية وما تطبقه الشركات العالمية الناجحة ليكون بمثابة بداية لعمل نقلة حقيقة لهذه الشركات في بناء قدرات تنافسية حقيقة تمكنها من البقاء والنمو.

مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة:

كانت النظرة التقليدية لرسالة المنظمة في الماضي تنحصر في بعدين هما المنتجات المقدمة، والأسواق التي تقدم فيها. ولكن وجهت انتقادات لهذه النظرة، حيث وجد أنه لا بد من الاعتماد على ثلاثة أبعاد على الأقل عند تعريف الرسالة تتمثل في:

- مجموعة العملاء.
- رغبات هؤلاء العملاء.
- التكنولوجيا المستخدمة.

وكلما تطورت وزادت خبرة المنظمة برسالتها وأهميتها، كلما زادت قدرتها على صياغتها بحيث تصبح أكثر موضوعية ومعيارية. ولقد مر تطور اهتمام المنظمات بالرسالة بأربع مراحل تعكس تطور نظرة المنظمات لها، وسيتم إلقاء الضوء على تلك المراحل وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: عدم وجود رسـالة واضحة: No Clear Mission

إن عمليات صياغة الرسالة، وتحديد الأهداف والغايات، وبيان البدائل الاستراتيجية، ورسم الخطط تعد أموراً بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشودين، ولكننا في بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافي من جانب إدارة المنظمات بمثل هذه الأمور، ويعلل البعض ذلك بعدم توافر الوقت للتفكير في مثل هذه الأمور، بينما يعلن الآخرين رغبتهم في البقاء في مجال النشاط للعام القادم. وبصفة عامة نجد أن المنظمات الصغيرة غالباً ما لا تهتم بوضع رسالة محددة لها، وإذا وجدت الرسالة فغالباً ما تكون غير واضحة. ومع ذلك فبعد زيادة نمو المنظمات واتساع رقعة تعاملاتها، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأ اهتمام المنظمات يزداد تجاه وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية: وضع رسـالة عامة للمنظمة: General Mission Statement

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها، وازدياد الاتجاه نحو اللامركزية أصبح من الضرورى تطوير وصياغة رسالة لتلك المنظمات. ولقد أخذت صياغة الرسالة في تلك المرحلة صفة العمومية فمثلاً تكون رسالة المنظمة هى:

- نحن نسعى لزيادة أرباحنا.

أو - نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا.

أو - عمالنا هم أثمن مواردنا.

ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود، ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق، وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع... إلخ.

المرحلة الثالثة: صياغة رسالة محددة ومكتوبة للمنظمة:

Statement Specific Mission

نظراً لصعوبة قياس مدى نجاح الرسالة العامة في المرحلة السابقة، تطورت النظرة للرسالة وتم التركيز على تحديد الأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين الذين يعملون معها، ومن أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلى:

- تحديد مقاييس تمكن من قياس الرسالة.
- تحدد ما إذا كانت الرســـالة تتطلب إدخال أي تغييرات في الهيكل التنظيمى الحالى أم لا.
- تحدد كيف ستؤدى الرسالة إلى تحقيق النتائج المطلوبة.
- التوقعات التي تأمل المنظمة في تحقيقها لكل الفئات التي تؤثر فيها أو تتأثر بها ولها مصالح معها كالمستهلكين، والعمال، والمساهمين، والحكومة، والمجتمع، والإدارة العليا.

ونظراً لتعدد العملية فقد اهتمت المنظمات في هذه المرحلة بكتابة وتوثيق الرسـالة كمرجع مع ضـرورة الاحتفاظ بها في شـكل مكتوب، وفي هذه المرحلة يمكن تقييم الرسالة بسهولة.

فعلى سبيل المثال قد تكون رسالة المنظمة هي:

"إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل، وجودة أعلى من المنافســين من خلال القيادة في تخفيض التكلفة في الصناعة التي نعمل فيها."

المرحلة الرابعة: تحديد أولويات المنظمة في عرض مضمون الرسالة:

Priorities Among Mission

أصـبح وضـع الرسـالة من أبرز ما يلفت اهتمام المنظمة إذ تعددت أولويات النشـاط وتشـعبت المجالات التي توليها المنظمة اهتمامها. فقد ترى منظمة ما أن التزامها بالمسـئولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح، بينما ترى منظمة أخرى أن الأرباح هي التي ستساعدها على تحقيق مسئوليتها الاجتماعية.

ويلاحظ أن زيادة الأرباح ومراعاة المســئولية الاجتماعية تظهرا في الرسالتين، لكن الأولوية تعطى للمسئولية الاجتماعية في الرسالة الأولى، بينما تعطى الرسالة الثانية الأولوية لزيادة الأرباح.

ولقد أصـبحت الرسـالة في هذه المرحلة مكتوبة بشـكل معين خاصة في الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات.

كما تتصـــف الرســـالة في هذه المرحلة أيضـــاً بأنها محددة لأولويات المنظمة لذلك تتضـــمن معايير معينة يمكن قياســـها، كما ترتب هذه المعايير حسب أهميتها.

ولذا تعد الرســـالة في هذه المرحلة بمثابة الأيدي الخفية التي تحكم وتدفع وتوجه العاملين في أداء مهامهم.

كيفية تحديد وصياغة رسالة المنظمة:

إن تحديد وصـياغة رسـالة واضـحة ومميزة للمنظمة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاسـتراتيجية الفعالة. فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادي أو كصانع للإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط والذى يتضمن الإشـارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السـعي إلى إشـباعها، ونوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضـاء هؤلاء العملاء، وكذلك نوعية المركز السـوقي الذى ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين، وعليه فإن تحديد وصـياغة رسـالة المنظمة ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنه مباراة في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشـطتها المرغوبة، ومكانتها السـوقية المتوقعة، والذى يساعد في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال والذى تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن.

وفي الحقيقة، فإنه عندما تنجح الرسـالة في ترسـيخ تصـور ملموس حول الموقف السـوقي الذي تنشـده المنظمة ونوعيـة المسـارات التي يجب اتباعها. فإن الرسـالة سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح اسـتراتيجية المنظمة، والتأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط وهو ما يؤدى في النهاية إلى تحقيق قيمـة إداريـة حقيقيـة. ومن نـاحيـة أخرى فـإن تحـديـد وصـياغة رسـالة المنظمة يسـاعد في تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقة بهوية المنظمة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو التنظيم.

علاوة على ذلك، فإن تحديد وصـياغة رسـالة المنظمة يلعب دوراً هاماً في تنمية الاسـتراتيجية، حيث أنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية. بمعنى أن تلك الاستراتيجيات التي لا تؤيد أو تعضد رسالة المنظمة يجب إهمالها أو على الأقـل إعطـائهـا أولويـة متـدنيـة عنـد تحليـل وتقييم الاستراتيجيات البديلة.

وفي ضـوء ما سبق يتضح أنه من الأهمية أن تأخذ المنظمة موضـوع تحديد وصـياغة رسـالتها مأخذ الجد والاهتمام لما لها من تأثير على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخـارجيـة ذوي العلاقـة عن إمكـانيـات وطموحـات وتوجهات المنظمة من جهة أخرى. ولعل ذلك يؤكد ضـرورة تحديد

وصـياغة رسـالة المنظمة في ضـوء رغبات واحتياجات الأطراف المتعاملة مع المنظمة ســواء أطراف خارجية ممثلة في العملاء، والموردين، والمقرضـين، والحكومة والمنافسـين والمجتمع المحيط ككـل، أو أطراف داخليـة ممثلـة في الإدارة، ومجلس الإدارة، والمســاهمين والعـاملين فكلاهمـا يمثلان الأطراف المؤثرة على رسالة المنظمة.

والجدير بالذكر هنا أن عملية تحديد وصــياغة الرســالة تعد عملية مستمرة لا تتم لمرة واحدة في حياة المنظمة.

فبالرغم من أن الرسـالة تحدد ملامح المسـتقبل المرغوب فيه للمنظمة، إلا أنه لا توجد منظمة في حالة سكون لفترات طويلة حيث هناك العديد من التغييرات التي تحدث ســواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن الرســالة التي تصــلح للمنظمة في وقت معين قد لا تصلح في أوقات أخرى.

ولكن كيف تتم عملية تحديد وصياغة رسالة المنظمة؟

يعتمد إعداد وصــياغة رســالة المنظمة على العمل الجماعي والمشاركة والسماح لأكبر عدد من المديرين بالاشتراك في إعدادها مع إعطاء كل منهم الفرصة الكاملة للتعبير الحر عن آرائه.

وعادة ما يســتخدم أســلوب دلفي لإعداد رســالة المنظمة وبمقتضى هذا الأسلوب يتم اتباع الخطوات التالية:

(١) إمداد مديرو الإدارة العليا المكلفين بتحديد وصــياغة رســالة المنظمة بمعلومات مبدئية لمعاونتهم في أداء تلك المهمة ويتم الحصول على هذه المعلومات من مصدرين هما:

- المقالات العلمية والتطبيقية التي تتناول مفهوم الرســالة وكيفية تطويرها.
- نماذج لرسائل بعض المنظمات الأخرى.

(٢) يتولى كل مدير منهم على حدة القيام بصـياغة رسـالة المنظمة في ضــوء ما يتوفر لديه من معلومات علمية وتطبيقية تم إتاحتها له من قبل المنظمة، وأيضـاً في ضـوء خبراته وإلمامه بظروف المنظمة التي يعمل بها.

(٣) يتم دمج هذه الرســائل المتعددة في تقرير واحد لتعد كرســالة مبدئية، ويتم توزيعها على اللجنة المشــكلة لتحديد وصــياغة رســالة المنظمة ومطالبتهم بإجراء التعديلات المطلوبة التي قد

تكون في شكل حذف أو إضافة بعض العبارات وذلك للوصول إلى الشكل النهائي لرسالة المنظمة.

(٤) اتخاذ قرار لتحديد أفضل وسيلة لتوصيل الرسالة في شكلها النهائي للأطراف المعنية سواء من داخل المنظمة (مديرين – عاملين – ملاك) أو من خارجها (عملاء – موردين – بنوك – منافسين... إلخ) وكيف تم تحديدها وصياغتها. وقد يقتضي الأمر أحياناً أن تقوم المنظمة بإعداد شريط فيديو يوضح من خلاله كيف تم تحديد وصياغة رسالة المنظمة ثم يتم توزيعه على الأطراف المعنية.

والجدير بالذكر هنا أن بعض المنظمات قد تلجأ إلى الاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة لإدارة عملية تطوير رسالتها حتى تضمن الحياد التام في تحديدها وصياغتها. هذا من جانب ومن جانب آخر لضمان جودتها وفعاليتها.

الفرق بين الرسالة ذات النطاق المحدود والرسالة ذات النطاق المتسع:

يمكن توضيح الفرق بين الرسالة ذات النطاق المحدود والرسالة ذات النطاق المتسع من خلال الجدول التالي:

(Alex & Miller & Gregory G. Dess, ١٩٩٦)

جدول رقم (٢-١)

الفرق بين الرسالة ذات النطاق المحدود والرسالة ذات النطاق المتسع

أوجه المقارنة	الرسالة ذات النطاق المتسع	الرسالة ذات النطاق المحدود
• المفهوم	تعنى اتساع نطاق أنشطة المنظمة ليشمل العديد من المنتجات والخدمات والتكنولوجيا والأسواق التي يتم خدمتها.	تعنى ضيق نطاق أنشطة المنظمة بالنسبة للمنتجات المقدمة والتكنولوجيا المستخدمة والسوق الذى سيتم خدمته.
• المزايا	تزيد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المستقبلية المتاحة أمامها والتي تسمح لها بالنمو.	التركيز على مجال محدود يساعد المنظمة على تحقيق النجاح فيه بدرجة كبيرة، وبالتالي تحقيق مركز تنافسي قوى في السوق.
• الانتقاد	اتساع نطاق أعمال المنظمة يقلل من إمكانية السيطرة عليها، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للمنظمة.	ضيق نطاق أعمال المنظمة يحرمها من استغلال بعض الفرص المتاحة أمامها.
• أمثلة لكل رسالة	- نحن نعمل في إنتاج الملابس الجاهزة. - نحن نعمل في مجال صناعة الأثاث. - نحن نعمل في مجال الخدمة الصحية.	- نحن نعمل في إنتاج البدلة الرجالي. - نحن نعمل في مجال الأثاث المكتبي. - نحن نعمل في مجال العلاج الطبيعي والتأهيل.

في ضوء ما سبق يمكن القول إن من المفضل اختيار نطاق للعمل ما بين النطاق المحدود والنطاق المتسع بحيث لا يتسع نطاق الأعمال لدرجة قد لا تستطيع الشركة معه السيطرة على أعمالها مما يؤثر على قدرتها التنافسية في السوق، وفي نفس الوقت لا تضيق أعمالها بشكل قد يحرمها من استغلال بعض الفرص المتاحة أمامها.

المكونات والعناصر الأساسية لرسالة المنظمة:

أجريت بحوث عديدة لدراسة وتحديد العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها (Fred R.David, ١٩٩٥)، التي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية للرسالة تتمثل في تسع عناصر هم (العملاء، المنتجات، السوق، التكنولوجيا، البقاء والنمو والربحية، الفلسفة، مفهوم الذات، الاهتمام بالصورة الذهنية العامة، الاهتمام بالعاملين). ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر، وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة على التساؤلات المرتبطة بكل منها. ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول رقم (٢-٢) على النحو التالي:

جدول رقم (٢-٢)

التساؤلات المرتبطة بالمكونات والعناصر الأساسية لرسالة المنظمة

العناصر	التساؤلات
١- العملاء Customers	من هم عملاء المنظمة؟
٢- المنتجات Products/Services	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
١- الأسواق Markets	أين تنافس الشركة على منتجاتها؟
٢- التكنولوجيا Technology	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة سواء في مجال الإنتاج أو التخزين أو التسويق أو النقل والحسابات والتكاليف... إلخ؟
٣- البقاء/النمو/الربحية Survival, Growth & Profitability	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
٤- الفلسفة Philosophy	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
٥- مفهوم الذات Self-Concept	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
٦- الاهتمام بالصورة الذهنية العامة Concern for Public Image	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
٧- الاهتمام بالعاملين Concern for Employees	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

- ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون & جونسون حيث تتمثل في الآتي:

نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا".

- بينما رسالة شركة فايزر Pfizer, Inc وهي شركة عالمية للبحوث والرعاية الصحية ركزت على الأسواق، حيث تتمثل رسالتها في الآتي:

"رسالتنا هي تطبيق المعرفة العلمية لمساعدة الناس حول العالم على التمتع بحياة أطول وأكثر صحة وإنتاجية، والشركة تخدم ٣٩ دولة ومنتجاتها موجودة في كافة دول العالم".

- وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية، رسالة دار النشر العالمية (McGrow-Hill) والتي تنص رسالتها على ما يلى:

"نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة والتي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا والعاملين لدينا والمؤلفين والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة".

- ومن أمثلة الرسائل التي تركز على عنصر الاهتمام بالعاملين رسالة شركة كوكا كولا ويمكن توضيحها على النحو التالي:

"نحن نؤمن بدور العنصر البشرى وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة".

- ومن أمثلة الرسائل التي تركز على عنصر المنتجات (سلع أو خدمات) البنك الأهلي المصري ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

"نحن نقدم خدمات مصرفية للعملاء من الأفراد والشركات لمقابلة احتياجاتهم المختلفة من الائتمان والاستثمار وتوفير السيولة اللازمة".

- من أمثلة الرسائل التي تركز على الاهتمام بالصورة الذهنية رسالة شركة مصر للطيران وتتمثل في الآتي:

"نحن أقدم شركات الطيران المصرية وأكثرها عراقة حيث نقدم خدماتنا بأعلى مستوى جودة من خلال الانضباط والدقة في مواعيد الرحلات والخدمات المتميزة لعملائنا والمحافظة على متعلقاتهم ومنقولاتهم".

- من أمثلة الرسائل التي تركز على مفهوم الذات رسالة شركة سيراميكا كليوباترا حيث تتمثل في الآتي:

"نحن نعتمد على استخدام أعلى مستوى تكنولوجي في العالم في إنتاج منتج عالي الجودة مع الالتزام الكامل بجداول الإنتاج والتسليم".

حيث تشير رسالة هذه الشركة إلى أن التكنولوجيا هي أهم نقاط قوتها حيث تعتمد على البحوث والتطوير وعمليات الإحلال المستمرة للآلات والمعدات وكل ما يخدم الجودة والالتزام بجداول الإنتاج والتسليم.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن:

الرسالة الجيدة هي التي تتضمن المكونات والعناصر التسعة السابق الإشارة إليها. ولكن في الواقع العملي نادراً ما نجد رسالة تتضمن تلك المكونات مجتمعة.

أما عن الحد الأدنى من تلك العناصر والمكونات والتي يجب أن تتضمنها أي رسالة فهي تتمثل في ثلاث أو أربع عناصر هي:

العملاء، والمنتجات، والأسواق، والتكنولوجيا.

ولكن ما هي أبرز العناصر والمكونات التي تركز عليها الرسالة في الشركات المصرية؟

أسفرت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في هذا الصدد على عينة من الشركات المصرية وفروع الشركات الأجنبية في مصر عما يلي: (محمدى،٢٠٠٤).

جدول رقم (٢-٣)

مجتوى الرسالة في شركات العينة

القطـــاع / محتوى الرسالة	قطاع الأعمال العام		القطاع الخاص		فروع الشركات الأجنبية		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المنتج	١١٧	١٠٠	٣٩١	١٠٠	٦١	١٠٠	٥٦٩	١٠٠
السوق	١١٧	١٠٠	٣٩١	١٠٠	٦١	١٠٠	٥٦٩	١٠٠
حاجات العميل	٤٨	٤١	٢٤٢	٦٢	٥٠	٨٢	٣٤٢	٦٠
البقاء والنمو	٤	٣,٣	٧٨	٢٠	٥٠	٨٢	١٣٢	٢٣
التكنولوجيا	٤	٣,٣	١٢٥	٣٢	٤٥	٧٤	١٧٤	٣١
فهم الذات	٤	٣,٣	٣٥	٩	٣٦	٥٩	٧٥	١٣
الفلسفة	١٢	١٠	١٤١	٣٦	٥٤	٨٨	٢٠٧	٣٦
الصورة الذهنية	٤	٣,٣	٥٨	١٥	٥١	٨٤	١١٣	٢٠
توازن المصالح	٤	٣,٣	٣١	٨	٥٦	٩٢	١١١	١٩,٥
الإلهام	٤	٣,٣	١٤١	٣٦	٤٢	٦٩	١٨٧	٣٣
متوسط		٢٧		٤١,٨		٧٤,٨	٥٦٩	٤٣,٥٥

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

- بالنســبة لشــركات قطاع الأعمال العام هناك قصــور واضــح في مكونات الرســالة لديها، حيث كان تركيز كل الشــركات على عنصري المنتج والسوق بنسبة (١٠٠%) ثم حاجات العميل بنسبة (٤١%)، أما باقي العوامل فقد ذكرها عدد قليل جداً من الشركات لا يزيد عن (٣,٣%) إلا في عنصــر الفلســفة فقط فقد كان (١٠%) وهو ما يؤكد القصــور الواضــح في مكونات الرســالة لدى هذه الشركات.

- بالنسبة لشركات القطاع الخاص:

فرغم احتلال العناصر الثلاث نفسها التي كانت في القطاع العام وهي المنتج (١٠٠%)، والسوق (١٠٠%)، والعميل (٦٢%) هنا الترتيب الأول أيضاً، إلا أن هناك نسبة أكبر نسبياً من الشركات ذكرت وجود عناصر أخرى في الرسالة لديها تراوحت ما بين (٣٦%) للفلسفة، ٨٠% لتوازن المصالح. كما بلغ المتوسط العام لديها نسبة ٤١,٨% وهو ما يشير إلى أنه لا يزال هناك نسبة غير قليلة من شركات القطاع الخاص أيضاً والتي كانت موضع البحث تنظر إلى الرسالة نظرة جزئية، كما تفتقر محتويات الرسالة لديها إلى كثير من عناصر الرسالة الفعالة مما يشير إلى قصور واضح في مكونات الرسالة لديها.

- أما بالنسبة للشركات الأجنبية في مصر:

فقد كان الوضع مختلفاً تماماً عن الشركات المصرية، حيث بدا واضحاً أن معظم الشركات الأجنبية في مصر قد تتضمن محتويات الرسالة لديها كل أو معظم العناصر العشرة للرسالة الفعالة بمتوسط عام ٧٤,٨%، وقد كانت أقل نسبة (٥٩%) والتي ذكرت وجود عنصر فهم الذات يليها عنصر الإلهام (٦٩%) ثم عنصر التكنولوجيا (٧٤%)، أما باقي العناصر فكانت ما بين ١٠٠%، ٨٤% وهو ما يوضح إلى أي درجة يوجد تكامل في مفهوم ومحتوى الرسالة لدى هذه الشركات عكس الحال لدى الشركات المصرية.

خصائص الرسالة الفعالة:

تتسم الرسالة الفعالة بعدد من الخصائص التي يمكن توضيحها على النحو التالي: (Abell D., ١٩٩٨):

١- **القابلية للتحول إلى خطط وسياسات:**

يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحولها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء في المنظمة بدلاً من تدعيمها.

٢- **الواقعية والموضوعية:**

يجب أن تتسـم الرسـالة الفعالة بإمكانية تطبيقها هذا مع مراعاة الإصـرار على تحقيق أقصـى اسـتفادة من الإمكانات والموارد المتاحة للمنظمة.

٣- **التكيف مع البيئة:**

يجب أن تحافظ الرسـالة على أواصـر علاقتها بالبيئة المحيطة من خلال مراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

٤- **التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء:**

فأي منظمة عادة ما تسعى لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصـائصـهم المميزة، كما تمارس نشـاطها في سـوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار عند صـياغة رسالة المنظمة.

٥- **الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج:**

حيث يجب أن توضح الرسالة الفعالة كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشـطة والعمليات التي تمارسـها، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها.

٦- **تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة:**

حيث يجب صـياغة رسـالة واضـحة ومحددة تعمل على تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة ووحداتها المختلفة بحيث تشمل الرسالة المسـتويات المختلفة للإسـتراتيجية سـواء على المسـتوى الكلى للمنظمة أو على مسـتوى وحدات الأعمال أو المسـتوى الوظيفي والتشغيلي.

٧- **الوضوح ودقة التعبير:**

يجب أن تتسم الرسالة الفعالة بوضوح المعاني والكلمات والدقة في التعبير بحيث يفهمـا جميع الأطراف سـواء من داخل أو خـارج المنظمة هذا بالإضـافة إلى اختصـار جملها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

٨- **الارتباط بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة:**

يجب أن ترتبط الرسالة الفعالة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة وبما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة.

٩- **الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية:**

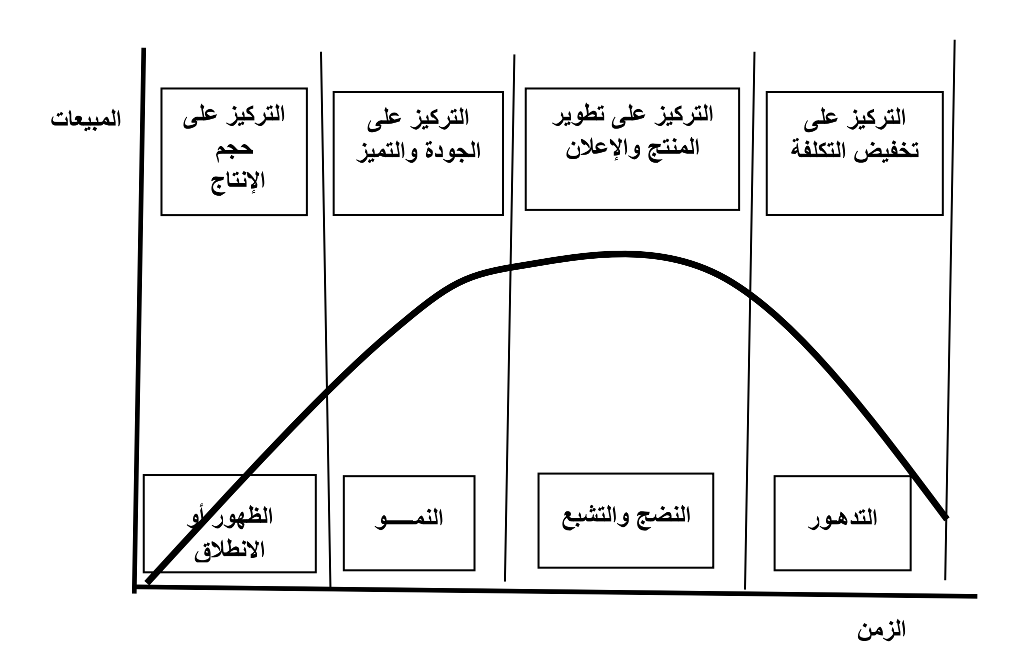
يجب أن تصـــاغ الرســـالة بعناية فائقة في كلمات محددة تبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الاستراتيجية.

١٠- **مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً:**

عند إعداد الرسالة الفعالة يجب أن يؤخذ في الاعتبار عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

الرسالة ودورة حياة المنظمة:

تمر دورة حياة المنظمة بأربعة مراحل هي مرحلة الظهور أو الانطلاق، ومرحلة النمو والنضـــج والتشـــبع، ومرحلة التدهور، وينبغي على المنظمة أن تغير رســـالتها عبر مراحل حياتها المختلفة، حيث لا توجد رسـالة مثالية تصـلح لكافة المنظمات في الصـناعة، ولا توجد حتى رسـالة مثالية تصـلح للمنظمة طوال حياتها، ويمكن توضـيح مراحل دورة حياة المنظمـــة والتغير الذى يطرأ على رســـالتها عبر تلك المراحل من خلال شكل رقم (٢-٢) على النحو التالي: (عوض، ٢٠٠٠، ص٤٨).



شكل رقم (٢-٢)

العلاقة بين الرسالة ودورة حياة المنظمة

ويتضح من الشكل السابق الحقائق التالية:

- في مرحلة الظهور أو الانطلاق تكون المنظمة أكثر حرصاً وتحفظاً، ولذلك تعمد إلى إشباع حاجات محدودة للعملاء من خلال تقديم عدد محدود من الخدمات والسلع ذات الجودة العالية مع التركيز على خدمة أكبر عدد من المستهلكين في مكان جغرافي واحد، أو ينتمون إلى قطاع استهلاكي معين بهدف بناء سمعة حسنة، ويكون ذلك عادة على حساب عدم تحقيق أرباح عالية.

ويمكن أن نتناول نموذج لرسالة إحدى شركات المقاولات في مرحلة الظهور أو الانطلاق وذلك على النحو التالي:

نحن نعمل في مجال المساكن المتوسطة التكلفة في منطقة الإسكندرية، ونسعى لتحقيق أكبر عائد للمساهمة في الأجل الطويل عن طريق الالتزام بالعقود التي نبرمها مع المتعاقدين. فوسيلتنا لتحقيق الربح هي الصدق التام والكامل باعتبار العميل شريك في الأرباح.

ويمكن أن نتناول نموذج آخر لرسالة إحدى المنظمات الخدمية التي تعمل في مجال التدريب والاستشارات وذلك في مرحلة الظهور والانطلاق أيضاً وذلك على النحو التالي:

نحن نعمل في مجال التدريب الإداري لطبقة الإدارة العليا في المنظمات التي تعمل بالإسكندرية. ونسعى لإبراز قدرتنا كمحترفين في مجال التدريب بقصد القيام بأكبر عدد من البرامج التدريبية التي تغطى تكلفتها المباشرة، كما نسعى إلى إظهار رغبتنا في تحمل المسئولية الاجتماعية في المجتمع السكندري لتقديم الخدمات الاستشارية في مجال دراسات الجدوى.

- وفي مرحلة النمو تتمتع المنظمة بنقاط قوة أهمها تراكم الخبرة في المجال الذي تعمل فيه، والتي تمكنها من استغلال الفرص الموجودة في السوق. ولذا في هذه المرحلة ينبغي تعديل رسالة المنظمة.

فبالنسبة لشركة المقاولات ستصبح رسالتها على النحو التالي:

نحن نعمل في مجال بناء وبيع الوحدات السكنية المتوسطة والفاخرة في منطقة الإسكندرية والساحل الشمالي ونسعى لإرضاء

العملاء القادرون على تسديد ثمن وحداتهم في أقل فترة زمنية والذين يفضلون الموقع الجيد عن الثمن المنخفض.

أما بالنسبة للمنظمة الخدمية التي تعمل في مجال التدريب والاستشارات ستصبح رسالتها في مرحلة النمو على النحو التالي:

نحن فريق مختار من خبراء الإدارة في الجامعات المصرية يقدم خدماته في مجال التدريب والاستشارات الإدارية والتصدي لأعقد المشكلات الإدارية التي تواجه الشركات المصرية والعربية في مجال التسويق والإنتاج والتمويل وتخطيط المشروعات الجديدة ووسيلتنا لتحقيق أهدافنا هي التميز في نوعية المدرب ومكان التدريب وأدواته. وبالرغم من تكلفتنا العالية في مجال الاستشارات إلا أننا نتعهد بضمان النتائج ومتابعة تنفيذ مقترحاتنا ووضعها موضع التنفيذ.

- وفي مرحلة النضج تسعى المنظمات إلى المحافظة على أعلى ما وصلت إليه في مرحلة النمو وتحاول تكرار تجربتها في أسواق أخرى ومع عملاء أكثر تنوعاً. وفي كثير من الأحيان تبدأ المنظمة في التوسع فيما تقوم به من أنشطة بحيث يصبح كل نشاط بمثابة منظمة قائمة بذاتها تسمى وحدة أعمال استراتيجية Strategic Business Unit (SBU).

وتبدأ المنظمة في إضافة بعض الأنشطة اللازمة للتشغيل الأمثل لهذه الوحدات الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال قد تضيف شركة المقاولات مدرسة مهنية لتخريج الحرفيين اللازمين لأعمالها أو أن تؤسس معهداً للتدريب أو تصدر مجلة علمية تتضمن أهم البحوث والدراسات في مجال الإدارة.

وعلى ذلك ستصبح رسالة المنظمة في مرحلة النضج على النحو التالي:

نحن نسعى دائماً إلى تملك والسيطرة على معظم عناصر المدخلات والمخرجات التي نستطيع إدارتها بطريقة اقتصادية أفضل مما لو اعتمدنا على الآخرين في إدارتها.

أما في مرحلة التدهور نجد أن المنظمة تسعى للمحافظة على نشاطها الرئيسي أو أكثر الأنشطة ربحية والتخلص مما عدا ذلك.

ويعبر عن ذلك في رسالة المنظمة على النحو التالي:

يقتصر نشاط المنظمة على تلك الأنشطة التي تتمتع فيها بمزايا تنافسية واضحة، وسوف يتم تقييم أنشطة المنظمة بكل الصدق

والشـجاعة للتخلص من الأنشـطة الخاسـرة والمحافظة على الأنشـطة القادرة على توليد النقدية اللازمة لإنعاش الأنشطة الواعدة.

العلاقة بين رسالة المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية:

لا توجد فترة زمنية محددة يتحتم بعدها تغيير رســالة المنظمة أو تعديلها. ولكن الأصــح أن تراجع الرســالة كل عام في ضــوء تقييم البيئة الداخلية والكشف عن نقاط القوة والضعف وتقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، فإذا ما حدث تغيير كبير في مكونات البيئة الداخلية أو الخارجية، فإن الأمر يتطلب بالضــرورة إجراء تعديل في رســالة المنظمة لكى تتلاءم مع الوضــع الجديد، أي يجب أن يكون هناك نوع من التغذية العكسـية المسـتمرة تهدف إلى أن تأتى الرســالة متوافقة مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وبصـفة عامة ينبغي تعديل رسالة المنظمة في الحالات التالية:

- عند حدوث تحول كبير في استراتيجيات المنافسين.
- إذا تغير نشاط المنظمة تغيراً جذرياً.
- عند ظهور فرص جديدة في أســواق جغرافية جديدة أو ظهور فرصة لجذب قطاع جديد من العملاء.
- عند إصــدار قوانين وتشــريعات محلية أو عالمية تؤثر على المنظمة أو على أحد أنشطتها الرئيسية.
- في حالة ظهور تطورات تكنولوجية كبيرة في الصـناعة أو في صناعة السلع البديلة.

وعلى ذلك ينبغي أن نؤكد على أهمية وضــرورة الإعداد الجيد لرســالة المنظمة حيث يقلل ذلك من الحاجة إلى تعديلها أو تغيرها. فالرسالة الفعالة حقاً هي تلك التي تتحدى الزمن.

تقييم ومتابعة رسالة المنظمة:

لا يمكن القول بأن هناك رسالة مثلى على الإطلاق لأي منظمة فقد تقتصـر الرسـالة على بعض المكونات التسـعة – السـابق تناولها في هذا الفصــل – دون الأخرى. ولذا ينبغي مراجعة الرســالة وتقييمها من فترة لأخرى لتحديد مدى توافر تلك المكونات فيها.

ولتوضـيح كيفية تقييم رسـالة المنظمة سـنتناول نماذج لرسـائل بعض المنظمات من الواقع العملي من خلال جدول رقم (٢-٤) ثم يلي ذلك عرض مصـفوفة تقييم الرسـائل من خلال جدول رقم (٢-٥) والتي ستوضح مدى توافر العناصر والمكونات التسعة في كل رسالة من تلك الرسائل وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢-٤)

نماذج لرسائل بعض المنظمات

١-شركة فايزر Pfizer, Inc

شركة فايزر هي شركة عالمية للبحوث والرعاية الصحية، وتتمثل رسالتها في:

تطبيق المعرفة العلمية في سبيل مساعدة الناس حول العالم على التمتع بحياة أطول وأكثر صحة وإنتاجية.

وتشمل الشركة أربعة قطاعات أعمال هى:

الرعاية الصحية، الرعاية الصحية للعملاء، وعلوم الغذاء، وصحة الحيوان.

وللشركة فروع في ٣٩ دولة ومنتجاتها متاحة في كافة دول العالم.

٢-مؤسسة شيز مانهاتن Chase Manhattan Co.

رسالتها الأساسية تتمثل في الآتى:

"نحن نقدم خدمات مالية تساعد على نجاح الأفراد والصناعات والمجتمعات والدول حول العالم ومن خلال التزامنا نحو هؤلاء الذين نخدمهم سنصبح أفضل شركة خدمات مالية حول العالم، وسوف يبادر العملاء باختيارنا لأننا نقدم أعلى مستوى جودة في مجال الخدمة والأداء. وسيرغب الأفراد في العمل هنا وسيشعرون بالفخر، وسوف يشترى المستثمرين أسهمنا كاستثمار طويل الأجل متميز، ولكى نكون الأفضل لعملائنا يجب أن نعمل كفريق يحترم بعضنا البعض ونلتزم بأعلى مستويات من الجودة والأداء الجاد.

٣-شركة أبل كمبيوتر Apple Computer

إن رسالة شركة أبل هي "تغيير أسلوب عمل العملاء وتعلمهم واتصالاتهم من خلال توفير حاسبات آلية شخصية متميزة وخدمات عملاء متحددة، وسوف نكون رواد في مجال الاتجاهات والمداخل الجديدة ونعمل على إيجاد طرق مبتكرة لاستخدام تكنولوجيا الحاسبات في توسيع أفق القدرات والإمكانيات البشرية. أبل سوف تخلق الفرق من خلال المنتجات والخدمات والابتكارات التي تقدمها وسوف نساعد الأفراد حول العالم في تشكيل طرق أداء العمل والتعليم في القرن القادم".

٤-شركة أي تى أند تى AT & T

شـــركة AT & T تعمل في مجال التلغراف والاتصـــالات والحركة الإلكترونية للمعلومات وتتمثل رسالتها في الآتى:

"نحن نكرس كل جهودنا لكى نصـــبح الأفضـــل على مســـتوى العالم في مجال تقريب الأفراد من خلال توفير إمكانية الوصـول لبعضـهم البعض وللمعلومات والخدمات التي يحتاجونها في أي زمان ومكان".

جدول رقم (٢-٥)

مصفوفة تقييم الرسائل

الشركة	معايير التقييم								
	العملاء	الأسواق	المنتجات - الخدمات	الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية	التكنولوجيا	الفلسفة	مفهوم الذات	الاهتمام بالصورة الذهنية	الاهتمام بالعاملين
فايزر	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا
شيز مانهاتن	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
أبل للكمبيوتر	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا
أي تى آند تى	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا

يتضح من مصفوفة تقييم الرسائل الحقائق التالية:

(١) تشير كلمة نعم إلى توافر معيار التقييم في رسالة المنظمة بينما تشير كلمة لا لعدم توافر هذا المعيار نهائياً أو توافره ولكن بصورة غير مرضية.

(٢) تعد رسالة بنك شيز مانهاتن من أفضل الرسائل حيث يتوافر لها المكونات الأساسية للرسالة باستثناء مكون/عنصر الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية.

(٣) بصفة عامة، يمكن القول بأن الرسائل المشار إليها بالمصفوفة تعد ضعيفة بصورة ملموسة في مجالات الاهتمام بالصورة الذهنية والفلسفة والاهتمام بإلقاء والنمو والربحية بينما تتسم بالقوة في مجال للعملاء والمنتجات/الخدمات والأسواق ومفهوم الذات.

(٤) إذا حاولنا التركيز على رسالة شركة أبل للكمبيوتر بشكل محدد للتعرف على مدى توافر المكونات الأساسية فيها سنجد أن الرسالة لا تتضمن تغطية لعنصر العميل الذي قد يكون أفراد أو منشآت أو مؤسسات تعليمية أو هيئات حكومية.

بينما تتضمن الرسالة عناصر المنتجات/الخدمات، وعنصر التكنولوجيا بقولها إن الشركة تجد "طرق مبتكرة لاستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي". ولا توجد أي إشارة لعنصر البقاء أو النمو أو الربحية

في رسالتها كما لا تغطى الرسالة فلسفة الشركة أو الاهتمام بصورتها لدى العامة أو الاهتمام بالعاملين.

بينما تتضمن رسالة الشركة تغطية لمفهومها عن ذاتها من خلال الإشـــارة إلى التعليم وهو ذلك القطاع من الصـــناعة الذي تتميز فيه الشركة. كما تغطى الأسواق بقولها إنها تساعد الأفراد حول العالم.

وفي المنظمات ذات الأقســـام المتعددة Multidivisional يجب التأكد من أن الوحدات تؤدى مهام الإدارة الاســتراتيجية، بما فيها وضع الرسالة، وينبغي أن يقوم المديرين والعاملين في كل وحدة بوضع رسالة تتماشى مع رسالة المنظمة وتساندها.

والواقع أن المنظمة التي تفشل في وضع رسالة شاملة وباعثة للتطلعات تفقد فرصة تقديم نفسها في صورة إيجابية لأصحاب المصالح الحاليين والمتوقعين.

فكل المنشـآت تحتاج إلى عملاء وعاملين ومديرين بالإضــافة إلى المقرضـين والموردين والموزعين ولذا تعد الرسـالة بمثابة وسـيلة اتصــال فعالة بين المنظمة وأصــحاب المصـــالح ســواء من الداخل أو الخارج. وبدون رســالة واضــحة قد تتعارض تصــرفات الشــركة في الأجل القصـــير مع اهتمامها على المدى الطويل. ولا بد من مراجعة الرسالة بصفة دورية بالرغم من أن الرسالة الواضحة التي يتم إعدادها بعناية قليلاً ما تتطلب تغيرات جذرية بل تصمد لفترات طويلة.

نماذج لرسائل بعض المنظمات من الواقع العملي:

ســنعرض في هذه الجزئية بعض الأمثلة التوضـيحية لرســائل منشورة لعدد من المنظمات الصناعية والخدمية، وسيترك للطالب تقييم تلك الرسائل أي تحديد مدى التزام هذه المنظمات بالمكونات والعناصر الأساسية التسعة عند صياغة تلك الرسائل وذلك على النحو التالي:

مثال رقم (١) رسالة شركة AVON:

تتمثل رســـالة هذه الشـــركة في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشــركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل، وتحاول الشــركة أن تنوع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصـــر الربحية والنمو المتكامل. إن مركز ها المالي القوى ســـوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية.

مثال رقم (٢) رسالة الشركة العام للإطارات والمطاط:

عن طريق التنويع الموسع احتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة في جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجيا عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية، وكشركة رائدة في مجال المطاط فإن الشركة هي المنتج الإقليمي الأول للإطارات وتحتفظ بخط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى وهي تعد شركة رائدة في إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط والمنتجات الرياضية.

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ونقدم منتجات رائدة في مجال صناعة التليفزيون كما تقدم منتجات ذات أهمية خاصة في مجال زجاجات المشروبات الخفيفة ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحي والسينمائي والتليفزيوني والأقراص المرنة وشرائط الفيديو.

مثال رقم (٣) رسالة شركة ماري كاي للتجميل:

إن حياة المرأة هي شغلنا الشاغل، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على التزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن ماري كاي تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط، بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغير التي تمر بها المرأة. إن غاية منظمتنا في الألفية الثالثة أن نصبح أفضل المنظمات في العالم في حقل مستحضرات التجميل ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن.

إن النساء يعرفن سر تفوقنا. فهن يحصلن على جميع استشاراتهن الجمالية من ماري كاي وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحة وحماية المرأة بنسبة ١٠٠% ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن ماري كاي تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات ماري كاي، ونحن نعتني بعميلاتنا. فالعميل لا يهتم بحساب ما الذي نتحمله لكي نعرف حتى كيف نعتني به وهذا ما يمثل

فلسفة ماري كاي التي تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم في جميع الأوقات، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً.

الفصل الثالث
تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

مكونات الفصل:

- الأهداف
- تحليل البيئة كعملية مستمرة.
- أهمية تحليل وتقييم البيئة الخارجية.
- عناصر ومكونات البيئة الخارجية.
- خطوات تحليل وتقييم البيئة الخارجية.

الأهداف:

يهدف هذا الفصـــل إلى دراســـة وتحليل مكونات البيئة الخارجية غير المتحكم فيهـا، والتعرف على أثر تلك المكونـات على عمل المنظمـات باختلاف أنواعها ويتحقق ذلك من خلال:

- مناقشـــة التأثير الذي يمكن أن تحدثه عناصـــر البيئة الخارجية في تزويد المنظمة بالفرص التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها فكلاهما يمثل نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة.
- توضيح كيفية تحليل عناصر البيئة الخارجية في الواقع العملي.

تحليل البيئة كعملية مستمرة:

تشـير البيئة في سـياق الإدارة الاسـتراتيجية إلى كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة إما إيجاباً أو ســلبا فالعلاقة بينهمـا تبـادليـة، حيـث أن البيئـة تؤثر في منظمـات الأعمـال، ومنظمـات الأعمال تؤثر بدورها في البيئة المحيطة بها. ولذا يجب على كل منظمة أن تنظر إلى الأمـام وتنمى خططهـا الاســتراتيجيـة لمقـابلـة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة لخارجية ولا توجد إسـتراتيجية مثلى تصـلح لكل المنظمات وعلى كل منظمة أن تحدد الاسـتراتيجية التي تحسـن من موقفها وفرصـها وأهدافها ومواردها. ويتوقف ذلك على مدى القدرة على متابعة التغيرات البيئية والتي تتصـف بالديناميكية والتعقد وسـرعة التغير في نفس الوقت. وبالنظر إلى النموذج العام للإدارة الاســتراتيجية والذى سـبق تناوله بالفصـل الأول سـنجد أنه يتكون من المراحل الثلاثة للإدارة الاستراتيجية (مرحلة بناء وصياغة الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ وتطبيق الاسـتراتيجية، ومرحلة تقييم الاسـتراتيجية والرقابة عليها) والتي أمكن ترجمتها إلى خمس مهام إدارية تعد كل منهم مرحلة مستقلة، هذا باستثناء مهمة تحليل ودراســة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، حيث تتســم بالاســتمرارية نظراً لتأثير المعلومات المتحصــلة منهما ليس فقط على نطاق العمل اليومي، وإنما لتخدم عملية التخطيط الاستراتيجي. فالدراسة والتحليل المســتمر للبيئة الداخلية والخارجية قد يترتب عليه ضــرورة إدخـال تعـديـل على أي مرحلـة من مراحـل النموذج العـام للإدارة الاستراتيجية.

وبصفة عامة يمكن القول إن المنظمات تستطيع أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، ولكنها لا تستطيع أن تتحكم في عناصر بيئتها الخارجية، وقد تتمكن من التأثير على بعض عناصــرها ولكن بشــكل محدود ويكون ذلك على المدى الطويل.

وتتطلب متابعة البيئة بصـــورة فعالة القيام بخطوتين هامتين هما:

الخطوة الأولى: تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصـــادر الحصول عليها.

الخطوة الثانية: الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي، من خلال التعرف على مختلف المتغيرات البيئية وكيفية تأثير ها على عمل المنظمة.

أهمية تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

١ يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاســتفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها.
٢ وبصـفة عامة تسـاعد دراســة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالتها الاستراتيجية:
٣ تحديد الأهداف التي يجب السـعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سـواء على مسـتوى الأهداف العامة طويلة الأجل، أو الأهداف التفصيلية (التشغيلية) قصيرة الأجل.
٤ بيان الموارد المتاحة للمنظمة وكيفية الاســتفادة منها، ومتى يمكن تحقيق تلك الاستفادة.
٥ تحديد نطاق الســوق المرتقب للمنظمة، ومجالات المعاملات المتاحة أمامها سـواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضـــة على المنظمة ســواء التشـــريعية أو القانونية أو الأخلاقية.... إلخ.
٦ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة ســواء كانت تلك المنظمات تمثل امتدادا لها أو تســتقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
٧ تحديد ســمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
٨ تشـــخيص أنماط الســلوك الإنتاجي والاســتهلاكي للأفراد والمنظمات التي تمثل جمهور المنظمة، الأمر الذي يفيد في تحديد خصـــائص منتجاتها وأســعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... إلخ.

عناصر ومكونات البيئة الخارجية:

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصــرفات الاســتراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويمكن تصــنيف هذه العناصــر في مجموعتين مترابطتين على الـنـحـو الـتـالـى: (Gergory G. Dess & G.T. Lumkin/٢٠٠٣).

- **البيئة الخارجية العامة: The General Environment**

وتشمل العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمى إليها أو النشاط الذى تتخصص فيه. أي أن هذه العناصر تؤثر على كافة الصــناعات التي تنتج ســلعاً معمرة أكثر من تأثيره على الصناعات التي تنتج سلعاً غذائية مثلاً.... إلخ.

- **بيئة الصناعة: The Industry Environment**

يطلق عليها أحياناً البيئة التشــغيلية Operating Environment، أو بـيـئـة الـنشــاط أو الـمـهـام Task Environment أو البيئة التنافســية The Competitive Environment. وتتضمن القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، وتؤثر تلك القوى سـلباً وإيجاباً على حصــة المنظمة في الســوق، وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافســي، وقدرتها على جذب العلماء، والمحافظة على العمالة الجيدة. وتســتطيع المنظمات خاصــة الكبيرة التأثير على بيئة الصــناعة إلى حد ما، فالشـركات الرائدة تســتطيع تحديد الســعر، ومســتوى التكنولوجيا، وأجور العمالة، ونفقات الإعلان، إلا أن المنظمات الصــغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها. وتختلف الأهمية النسبية لقوى بيئة الصناعة حسب نوعية الصـناعة، فالمنافسـون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات، إلا أنهم لا يمثلون تأثيراً كبيراً إذا ما قورنوا بالعملاء في صــناعة اكتشــاف واســتخراج البترول على ســبيل المثال.

وتساعد دراسة بيئة الصناعة في التعرف على مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها. ويلاحظ أن فهم بيئة الصــناعة يجب أن يبدأ بفهم أســاســيات العرض والطلب اللذان يؤثران بدورهما على

تحديد هيكل الصـــناعة، وبالتالي على تنفيذ الاســـتراتيجيات المختلفة، وفي النهاية يؤدى ذلك إلى التأثير على أداء الصـــناعة ككل.

ويتطلب تحليل بيئة الصناعة تحديد ما يلي:

١/٢ : تحديد مفهوم الصناعة:

عند تعريف الصناعة يجب أن تركز المنظمات على المفهوم الواســع للصـــناعة والذى يهتم بحصـــر جميع المصـــادر الحالية والمحتملة للمنافسة (Porter/١٩٨٥).

- فبالنسبة للمصادر الحالية للمنافسة نجدها تتمثل في "مجموعة الشركات التي تقوم بإشباع نفس الحاجة لنفس مجموعة العملاء في سوق أو أسواق المنتج".

وبناء على ذلك ستتضمن الشركات التالية:

(١) الشـــركات التي تقوم بإنتاج نفس الســـعر وبنفس مســـتوى التكنولوجيا ولنفس مجموعة العملاء.

(٢) الشـــركات التي تقوم بإنتاج نفس مجموعة المنتجات بغض النظر عن السعر أو مستويات التكنولوجيا المستخدمة.

(٣) الشـركات التي تقوم بإنتاج منتجات بديلة تؤدى نفس الوظيفة التي تقدمها منتجات الصناعة لعملائها.

- أما بالنسبة للمصادر المحتملة للمنافسة فتشمل الشركات التالية:

(١) شـــركات قائمة بالفعل وتنوى الاســـتمرار في المنافســـة داخل الصناعة.

(٢) مجموعة الشـركات التي ليس لها وجود في الصـــناعة في الوقت الحالي ولكن من المتوقع أن تتغلب على عوائق الدخول إليها.

(٣) مجموعة العملاء والموردين الذين توجد بالنســـبة لهم احتمالات القيام بالتكامل الرأسي الأمامي أو الخلفي.

٢/٢ : تحديد الخصائص الاستراتيجية للصناعة:

الخصائص الاستراتيجية للصناعة هي: "الخصائص التي تميز صناعة عن أخرى". وتتمثل تلك الخصائص في الآتي:

١- نوع المنافسة التي تسود الصناعة سواء احتكار مطلق أو احتكار قلة أو منافسة احتكارية أو منافسة كاملة.

٢- المرحلة التي تمر بها الصناعة في دورة حياتها وهي إما صناعات في مرحلة الظهور أو صناعات في مرحلة النمو أو صناعات في مرحلة النضوج أو في مرحلة الانحدار.

جـ- العوامل الأساسية اللازمة للنجاح في الصناعة وهي محور صياغة الاستراتيجية التنافسية للشركة. وتتمثل أهم عوامل النجاح في الصناعة في الآتي:

(١) جودة المنتج.
(٢) التطوير المستمر للمنتج.
(٣) الصورة الذهنية الجيدة للشركة ومنتجاتها في السوق.
(٤) سهولة الوصول لمصادر التوريد.
(٥) توافر المهارات التكنولوجية.
(٦) الإمكانات الإنتاجية.
(٧) قوة النواحي المالية.
(٨) انتشار قنوات التوزيع.... إلخ.

وتختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى ومن وقت لآخر، فعوامل النجاح لصناعة المياه الغازية تتمثل في انتشار قنوات التوزيع وإدراك الماركة بينما عوامل نجاح صناعة آلات الطباعة تتمثل في تطوير المنتج والخدمات المصاحبة لعملية البيع.

٣/٢: تحديد المتغيرات الأساسية لبيئة الصناعة:

وتتضمن ما يلى:

٢/٣/١- الممولون.

٢/٣/٢- الموردون.

٢/٣/٣- المستهلكون والمشترون الصناعيون.

٢/٣/٤- الوسطاء.

٢/٣/٥- الحكومة.

٢/٣/٦- القوى العاملة.

٢/٣/٧- المنافسون.

خطوات تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

تتمثل خطوات تحليل وتقييم البيئة الخارجية فيما يلى: (Fred David/١٩٨٦)

خطوة (١): تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة على المنظمة.

خطوة (٢): اختيار المتغيرات الأكثر تأثيرا.

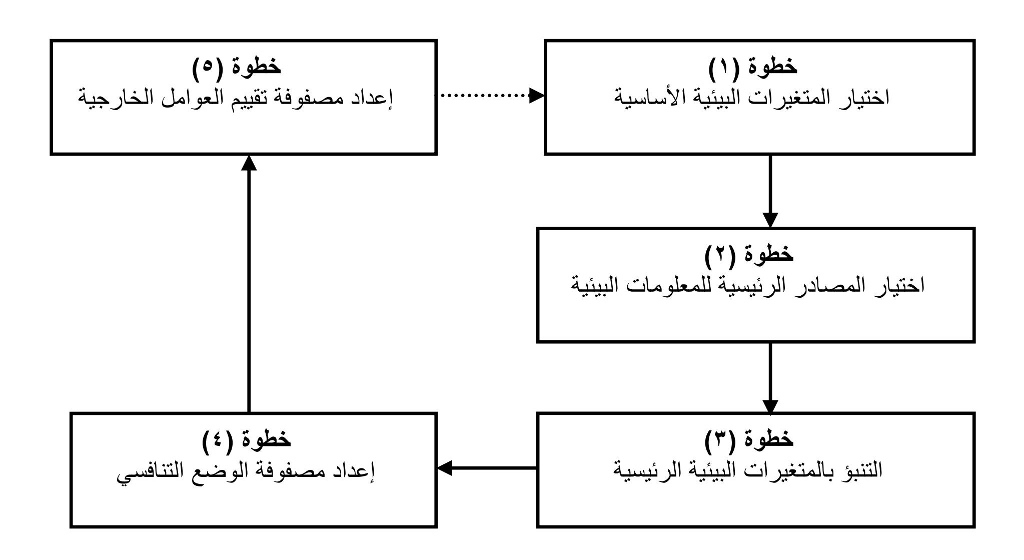
خطوة (٣): جمع بيانات تفصـــيلية ودقيقة عن المتغيرات الأكثر تأثيراً.

خطوة (٤): تحليل المتغيرات الأكثر تأثيرا تطوير سـناريوهات تطورها مستقبلا

خطوة (٥): إعداد مصفوفة تحليل الوضع التنافسي.

خطوه (٦): إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

ويمكن توضـــيح تلك الخطوات من خلال الشـــكل (٣-١) على النحو التالي: (الجزيرى/١٩٩٤، ص ٧٩).



شكل (٣-١) خطوات تحليل وتقييم البيئة الخارجية

والجدير بالذكر أن هناك مجموعة من العوامل التي تحكم كفاءة تحليل وتقييم المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة ولعل أهمها ما يلى:

- تغير أو ثبات العوامل البيئية: فكفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل والمتغيرات التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة – ولو نسبياً – أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.
- تعدد وتنوع العوامل البيئية: تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع تلك العوامل ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل. فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية مستحدثة لإتمام هذا التحليل، وفي حالة تعدد وتنوع تلك العوامل البيئية يجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة.
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية: فكلما ارتفعت تكلفة الحصول على تلك المعلومات كلما كان من الصعب الوصول إليها والعكس صحيح.
- الكفاءات والوسائل التي تتولى تحليل المعلومات البيئية: تعد الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة التحليل البيئي، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة فلا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.

والآن سنتناول خطوات تحليل وتقييم البيئة الخارجية بشكل تفصيلي وذلك على النحو التالي:

خطوة رقم (١): اختيار المتغيرات البيئة الأساسية:

إن المراجعة الخارجية لا بد وأن تبدأ أولاً باختيار المتغيرات الأساسية المؤثرة في بيئة المنظمة. ويمكن أن تختلف هذه المتغيرات بدرجة كبيرة من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر لنفس المنظمة حسب موقفها وظروفها والصناعة التي تنتمي إليها.

ولقد قمنا بتصنيف تلك المتغيرات إلى مجموعتين عند تناولنا عناصر ومكونات البيئة الخارجية – والآن سنلقى مزيد من الضوء على المتغيرات المتعلقة بكل مجموعة وذلك كما يلي:

أ- متغيرات البيئة الخارجية العامة:

١/١ القوى الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة وتتأثر المنظمات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلى والعالمي، فالتضخم يؤثر في سلوك المشترى، حيث يفضل أن يشترى الآن ويدفع فيما بعد، بل ويشترى بأكثر من دخله الحالي لشعوره بأن أسعار اليوم أفضل من أسعار الغد، ويعتبر ذلك فرصة للمنظمات التي لديها مركز مالي قوى يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون أن شراء السلع هو أفضل أنواع الادخار. وتقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديداً للمنظمات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق، في حين أن زيادة الإنفاق الحكومي على التسليح هو بمثابة فرصة لشركات الصناعات الحربية وزيادة معدل البطالة يعتبر فرصة للحصول على عمالة رخيصة للمنظمات التي تعتمد على قوى عاملة كثيفة، وزيادة مستوى الدخل الفردي بما يتضمنه من زيادة في القوى الشرائية يتضمن فرصاً للمنظمات بصفة عامة، في حين أن زيادة الجزء المخصص للإنفاق على الترفيه يعد فرصة للمنظمات التي تعمل في مجال الترفيه والتسلية كالملاهي والمسارح ودور السينما... إلخ.

ويمكن توضيح أهم المتغيرات الاقتصادية والتي تمثل في الغالب فرصاً أو تهديدات للمنظمات المختلفة وذلك على النحو التالي:

(١) معدلات الفائدة.

(٢) ميل الأفراد للإنفاق.

(٣) معدلات التضخم.

(٤) اتجاهات البطالة.

(٥) مستوى إنتاجية العامل.

(٦) قيمة الدولار في الأسواق العالمية.

(٧) إمكانية الحصول على قروض.

(٨) مستوى الدخل المتاح للتصرف.

(٩) تقلبات الأسعار.

(١٠) معدلات الضرائب.

(١١) التكتلات الاقتصادية.

(١٢) تقلبات الطلب لفئات مختلفة من السلع والخدمات.

(١٣) تصدير العمل ورأس المال للخارج.

٢/١ القوى الاجتماعية / الثقافية / الديموجرافية:

تتعلق القوى الاجتماعية والثقافية والديموجرافية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية.

والتغير في تلك القوى قد يكون إيجابياً أي يخلق فرصة لبعض المنظمات أو سلبياً أي يمثل تهديداً للبعض الآخر، ولذا يجب على كل منظمة تريد أن تحافظ على نموها وربحيتها أن تعمل على التعرف على تأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية والديموجرافية على أسواقها وعملائها وما تقدمه لهم من سلع أو خدمات. وسواء كانت هذه المنظمات صغيرة أم كبيرة، تهدف للربح أو لا تهدف للربح، صناعية أم خدمية، فإنها لا بد وأن تواجه بتحديات هذه القوى وما تفرضه عليها من فرص أو تهديدات. فالتغير في ثقافة العميل – على سبيل المثال – يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به، وأسلوب إقناعه بالسلعة أو الخدمة، وأيضاً عمل المرأة يعد بمثابة تغير اجتماعي على درجة عالية من الأهمية أدى إلى خلق فرص لدور الحضانة وشركات الأغذية والوجبات السريعة، وجليسات الأطفال. وزيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمنظمات العاملة في أطعمة وملابس الأطفال.

كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصاً وتهديدات للمنظمات فقد اعتاد الشعب الأمريكي تناول الديوك الرومية في مناسبات بذاتها مما أدى إلى خلق فرصة لمربى هذه النوعية من الطيور، ووجود عدد كبير من المسنين في المجتمع الأمريكي أوجد فرصة لدور المسنين والمستشفيات المتخصصة في علاج أمراض الشيخوخة، ويمكن توضيح أهم المتغيرات الاجتماعية والثقافية والديموجرافية التي يجب

دراسـتها وتحديد آثارها على ما تنتجه أية منظمة من سـلع أو خدمات وذلك على النحو التالي:

(١) عدد المواليد والوفيات وحالات الحمل.

(٢) معدلات الهجرة الداخلية والخارجية.

(٣) معدل الزواج.

(٤) معدل الطلاق.

(٥) المسئولية الاجتماعية.

(٦) عدد المســاجد ودور العبادة الأخرى ودرجة الإقبال عليها.

(٧) درجة التحكم في التلوث والحفاظ على البيئة.

(٨) الاتجاه نحو وقت الفراغ وكيف يخطط الأفراد لقضائه.

(٩) الاتجاه نحو جودة المنتجات وخدمة المستهلك والاهتمام به.

(١٠) متوسط مستوى التعليم واتجاهاته.

(١١) العادات الشرائية والاتجاه نحو الادخار والاستثمار.

(١٢) درجة الثقة في الحكومة والاتجاه السائد نحوها.

(١٣) النظرة إلى العمل ودرجة الانتماء إلى منظمات الأعمال وشـعور الفرد بالرضـا عنها، والتي نجدها قوية جداً في مجتمع مثل اليابان بينما تتجه إلى المزيد من الضـــعف في مجتمع مثل أمريكا، وكذلك إلى الضـعف الشـديد في مجتمع مثل مجتمعنا المصري مما ينعكس على معدلات الغياب ودوران العمل وإنتاجية العامل.

(١٤) التوزيع العمري للسكان في المجتمع وتطوره.

(١٥) حالات تأخير الزواج.

(١٦) اتجاه المرأة للعمل والتعليم عموماً.

(١٧) مدى الالتزام بالقيم والأخلاق الأسـاسـية واحترامها في المجتمع.

(١٨) زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع.

٣/١ القوى السياسية / القانونية / الحكومية:

القوى السـياسـية والقانونية والحكومية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السـيادية والسـياسـات الحكومية مثل منح الحكومة معونات لصـناعة ما أو إعفاءات ضـريبية حتى تتمكن من المنافسـة العالمية مما يعتبر تهديداً للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة، وفي نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية.

وتتبع الإدارات الأمريكية المتتالية أحد نظامين في تحديد أسعار تذاكر الطيران الداخلي، فهي إما أن توحد السـعر Regulation , أو تترك قرار التسعير للشركات Deregulation. وعادة ما تعتبر سياسـة تحديد السـعر تهديداً للشركات الضعيفة التي لا تستطيع المنافسة على أساس الجودة لتقادم طائراتها وانخفاض مسـتوى خدماتها في حين أن سـياسـة ترك الحرية لشركات الطيران لتحديد أسعارها يعتبر تهديداً للشـركات القوية التي ترتفع التكاليف الثابتة فيها والتي لا تستطيع تخفيض نفقاتها.

وتعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث أحد التهديدات للمنظمات الصناعية التي عليها أن تراعى ذلك ليس فقط في خصائص المنتج ولكن في خصائص العبوة والغلاف وتشكل قوانين الحماية الجمركية أو تطبيق سياسة الدولة الأولى بالرعاية فرصـاً للمنظمات التي تنتمي لمجموعة اقتصـادية معينة.

وترتبط القوى السـياسـية بالقوى الاقتصـادية، فكثير من القرارات السـياسـية كوقف التعامل مع منظمات دولة معينة ما هو في الحقيقة إلا انعكاس لمصلحة اقتصادية فالقوى السياسية لا تعمل منفردة بل هي انعكاس لمتغيرات اقتصادية، ويزيد تأثير القوى السياسية والقانونية والحكومية على المنظمات متعددة الجنسـيات والتي تمارس نشـاطها في أسـواق مختلفة ومتباينة الخصـائص الحضـارية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصـادية حيث لا يمكن تجاهل تأثير القوى الاجتماعية على تشـكيل اتجاهات القوى السياسية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن أي منظمة تعمل في مجال الأعمال بهدف الربح أو مجرد تأدية خدمة دولية أو محلية. يجب أن تقوم بعمل دراسـة وتحليل للبيئة السـياسـية التي تعمل بها أو سـوف تعمل بها، وهذه الدراسة لا يمكن أن تنتهي أو تتوقف أبداً طالما أن هذه الظروف والقوى في حالة تغير مستمر لا يتوقف أبداً.

ولكن كيف يمكن لأي منظمة أن تتنبأ بالبيئة السـياسـية التي سـتعمل بها؟

في الواقع هناك نموذجين يمكن الاسترشاد بأحدهما عند التنبؤ بالبيئة السياسية ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: (محمدى/٢٠٠٢).

النموذج الأول: تم استخدامه بواسطة شركة (آرثر ديلتيل) ويتكون من دراسة وتحليل خمسة معايير هي:

- مستوى التنمية الاجتماعية السائد في المجتمع.
- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع.
- درجة وفرة الموارد الطبيعية.
- مستوى الهدوء والاستقرار المحلى.
- نوع النظام السياسي.

النموذج الثاني: أكثر شمولاً ويتضمن أحد عشر عاملاً وهي:

أ- نوع الحكومة هل هي جمهورية ديمقراطية أو ديكتاتورية شيوعية أو جمهوريات استبدادية أو ملكية.

ب- درجة الاستقرار السياسي.

جـ- درجة جودة إدارة الاقتصاد الحكومي.

د- التغير في السياسة الحكومية.

هـ- الاتجاه نحو الاستثمارات الأجنبية.

و- علاقتها بباقي دول العالم.

ز- الاتجاه نحو تعيين إدارة من الأفراد الأجانب.

ح- درجة عدالة وأمانة الإجراءات الحكومية.

ط- درجة التقارب بين الحكومة والشعب.

ى- درجة نفوذ الاتجاهات المضادة للقطاع الخاص.

ك- علاقة الدولة بحكومة الشركة الأم.

ومن أهم المتغيرات التي يجب على المحلل للظروف السياسية والقانونية والحكومية أن يأخذها في الاعتبار ما يأتي:

(١) الترتيبات والقواعد الحكومية.

(٢) التغييرات في قوانين الضرائب.

(٣) الرسوم الخاصة.

(٤) معـــدلات المشـــاركة فـــي التصـــويت فـــي الانتخابـــات العامة.

(٥) قوانين حماية البيئة.

(٦) مستوى نفقات الدفاع والأمن.

(٧) مستوى المساعدات الحكومية.

(٨) قوانين التصدير والاستيراد.

(٩) الظروف السياسية في الدول الخارجية.

(١٠) أنشطة جماعات الضغط والمصالح.

(١١) حجم الموازنة الحكومية.

(١٢) سوق العمل والمال والبترول.

(١٣) أنشـــطة الإرهـــاب والعنـــف وموقعهـــا ودرجـــة شـــدتها وكثافتها.

(١٤) الانتخابـــات المحليـــة علـــى مســـتوى الولايـــات أو المحافظـــات أو علـــى مســـتوى الدولـــة مـــن حيـــث درجـــة حريتها/نزاهتها/الإقبـــال عليهـــا ومشـــاركة النـــاخبين فيهـــا وانتظامها.

٤/١ القوى التكنولوجية:

تتعلق التكنولوجيا بالوسـائل الفنية المسـتخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأسـاسـية في البيئة الخارجية العامة للمنظمة حيث تؤثر في خلق الفرص والتهديدات. فاكتشـاف تكنولوجيا إنتاج المطاط الصناعي والحرير الصناعي كان تهديداً للصناعات المعتمدة على المطاط والحرير الطبيعي والاعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصـــناعية Satellite يعتبر تهديداً للشـــبكات التليفزيونية المحلية، في حين وجدت البنوك في تقدم تكنولوجيا الاتصالات فرصة عظيمة لتوسيع نشاطها إلى أســواق جغرافية جديدة، حيث يمكن لعملائها إجراء معاملاتهم بالتليفون وتحويل الأموال بمجرد انتهاء المكالمة التليفونية، كما أمكن استخدام التطور التكنولوجي في إنتاج منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية واســـتخدام طرق تســويق حديثة. فقد لاحظت إحدى محلات الســوبر ماركت أن العميل يقضـى وقتاً طويلاً ليدفع ثمن مشـترياته فقامت باستخدام تكنولوجيا الحاسـب الآلي لتســـهيل هذه العملية حيث تتم قراءة ثمن الســـلعة وحســـاب قيمة المشـــتريات بطريقة آلية بدلاً من الأســـلوب اليدوي البطيء فكان هذا التقدم

فرصـة بالنسـبة لـها اسـتغلتها للفوز على المنافسـين، حيث اعتمدت المنافسـة على الخدمة السريعة للعملاء.

وتتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشـــر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تســتخدمها بالمقارنة بما يســتخدمه المنافســون حيث ينعكس ذلك على انخفاض جودة ما تقدمه من ســلع وخدمات وارتفاع تكلفته. في حين أن المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرصـة لجنى ثمار تقدمها التكنولوجي لحين نجاح المنافســين في الحصــول على ما تســتخدمه من تكنولوجيا وعادة ما يؤثر التقدم التكنولوجي ســلبياً على المنظمات الصــغيرة التي لا تســتطيع الحصــول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تســتفيد المنظمات الكبيرة التي تملك عادة إدارة بحوث وتطوير قادرة على متـابعـة التطورات التكنولوجيـة، كمـا تملـك القـدرة المـاليـة اللازمـة للحصول على كل جديد ولا تؤثر التغيرات التكنولوجية على كل الصناعات بطريقـة متســـاويـة، فـالبعض يتـأثر بقوة مثـل الصـــنـاعـات الإلكترونيـة والاتصالات والصناعات الحربية وصناعة الأدوية، في حين أن الصناعات الغذائية والملابس والصـناعات المعدنية وصـناعة الغزل والنسـيج أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، ولكن لا يعنى ذلك تجاهل تلك التغيرات في مثل هذه الصناعات.

ومن أهم المتغيرات التكنولوجية التي يجب الاهتمام بدراســتها ما يلى:

(١) التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.

(٢) طرق الحصول على التكنولوجيا.

(٣) المنظمات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.

(٤) الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.

(٥) التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

(٦) التكنولوجيا الحديثة في التسويق.

(٧) التكنولوجيا الحديثة في التدريب.

(٨) التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات البديلة.

(٩) معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.

ب- متغيرات بيئة الصناعة:

١/٢ الممولون:

يمثلون بصفة رئيسية المساهمون – مالكي الأسهم – بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك... إلخ وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

ويكتسب تقييم الممولين درجة عالية من الأهمية في تحليل بيئة الصناعة الخاصة بالمنظمة والذي يتطلب أخذ الأسئلة التالية في الاعتبار بواسطة المنظمة:

- هل سمعة المنظمة لدى الممولين المرتقبين حسنة؟
- هل لديهم انطباع بمقدرة المنظمة على سداد ديونها قصيرة الأجل؟
- هل لديهم انطباع بأن المنظمة غارقة في الديون؟
- هل شروط الاقتراض الحالية مناسبة وتنافسية؟ وهل هذا يتناسب مع معدلات الربحية التي تحققها المنظمة؟
- هل لدى الممولين المقدرة على زيادة الائتمان الممنوح للمنظمة.

إن الإجابة على هذه الأسئلة يمكن أن يساعد إدارة المنظمة على التنبؤ بمدى توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ وتدعيم استراتيجية المنظمة، وعلى ذلك يمكن القول إن الممول يصبح فرصة أمام المنظمة في حالة إذا ساهم في توفير احتياجاتها المالية بشروط ميسرة، بينما يكون تهديد في حالة إذا وضع عوائق تمنع حصول المنظمة على قروض أو تسهيلات ائتمانية.

٢/٢ الموردون:

تحتاج جميع المنظمات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام، والطاقة، والتكنولوجيا من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة، وضمان تحقيق النجاح والاستمرار في هذه الأسواق، والموردون يمثلون المصادر التي يتم من خلالها تزويد المنظمة بهذه الموارد، وهو ما يعنى أن مخرجاتهم تمثل مدخلات للمنظمات المشترية، ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة، ومواعيد التسليم، وبالتالي قدراتها التنافسية وإمكانية تحقيقها لأهدافها السوقية والمالية. وتتأثر المنظمات المشترية بالعديد من المشكلات التي قد تصدرها لها المنظمات الموردة مثل انخفاض جودة المواد الخام أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها، أو التأخير في مواعيد الاستلام... إلخ.

وتمثل العلاقة بين المنظمة المشترية والموردين الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة لنجاحها، حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوافر لدى الآخرين من منظمات الصناعة، وبالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العطس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمنظمة والتي تعوق نموها بل وبقاءها في السوق، وذلك لأن المنظمة تعتمد على الموردين ليس فقط في الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج بل على كل مدخلات المنظمة من معدات وقوى محركة وخدمات وتجهيزات. وقد يمثل توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تهديداً للمنظمة، كما أنها وسيلة للحصول على الائتمان، فالمورد الجيد يمكن أن يمنح المنظمة تسهيلات في الدفع لا يحصل عليها غيرها من المنافسين في الصناعة مما يمثل فرصة بالنسبة للمنظمة المشترية، أو توفير احتياجات المنظمة المشترية بأسعار أقل أو بجودة أعلى مما يستطيع المنافسون الحصول عليه من الموردين الذين يتعاملون معهم وبالتالي يمثل ذلك فرصة للمنظمة المشترية.

وبصفة عامة فإن العلاقة بين المنظمة والمورد تمثل فرصة في الأحوال التالية:

- إذا تمكنت المنظمة المشترية من الحصول على ما تحتاج إليه بأسعار أقل أو بمستوى جودة أعلى من المنافسين.
- الحصول على شروط دفع أفضل مما يحصل عليه المنافسين.
- انضباط مواعيد التسليم ومطابقة المواصفات المطلوبة.
- المرونة في قبول مردودات المشتريات.
- تحمل نفقات النقل والتأمين.
- سرعة تلبية احتياجات المنظمة في أوقات الأزمات.

ويتم تقييم الموردين من حيث قدرتهم في التأثير على الأسعار والجودة وشروط الدفع وتكلفة المنتج وربحية الصناعة. وكلما زادت قوة الموردين بالنسبة للمنظمات التي تعمل في الصناعة كلما كان ذلك تهديداً للصناعة. وتتمتع المنظمات التي تعمل في صناعة قوية بفرصة الحصول على المدخلات بسعر منخفض، كما تتمتع بقوة في التفاوض مع الموردين وقوة على فرض شروطهم على الموردين.

وعند تحليل وتقييم الموردين يجب أخذ الأسئلة التالية في الاعتبار بواسطة المنظمة المشترية:

- هل أسعار الموردين تعتبر أسعار تنافسية؟ هل يعرضون خصم كمية مناسب؟ وما هي تكلفة الشحنة لديهم؟
- هل يتمتع الموردون بسمعة حسنة في السوق؟ وهل خدماتهم مميزة؟ وهل مقدرتهم على التوريد مناسبة؟
- هل الموردون يعتمدون على المنظمة المشترية كما تعتمد هي عليهم؟

٣/٢ المستهلكون / المشترون الصناعيون:

هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها منظمات الصناعة، فقد تركز منظمة في صناعة الملابس الجاهزة على الشباب، في حين تركز منظمة أخرى على الأطفال أو السيدات. وعلى المنظمة أن تجمع معلومات كافية عن المستهلكين الحاليين والمرتقبين حتى تستطيع أن تضع الاستراتيجيات التي تتناسب مع خصائص المستهلكين ورغباتهم وأماكن وجودهم.

وكلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها، كما أن معرفة المنظمة برغبات العملاء يمكنها من وضع استراتيجيات تجذبهم إليها وتحافظ عليهم بدلاً من أن تجذبهم المنظمات المنافسة، فالمعلومات التي توافرت عن متوسط أعمار المستهلكين ومتوسط دخلهم أدت إلى اكتشاف وجود عدد كبير من المسنين في منطقة فلوريدا بأمريكا وبالتالي أصبح هناك فرصة لافتتاح بيوت للمسنين وتقديم الرعاية الطبية لهم في المنازل وترويج خدمات الأمن والحماية والترفيه والرحلات لهم.

كما أن معرفة الأصل العرقي والديانة أدى إلى افتتاح محلات للأطعمة الهندية والباكستانية في مناطق معينة في السعودية ودولة الإمارات العربية لأنه تبين أن في وجودهم فرصة يمكن استغلالها والاستفادة منها.

ومن أبرز خصائص العملاء (المستهلكين) والتي يجب على المنظمة التعرف عليها لاكتشاف الفرص والتهديدات التي تخلقها هذه الخصائص ما يلي:

الدخل – اللغة – الديانة – الجنس – الثقافة – الجنسية – نمط الحياة – عادات الشراء – الأصل العرقي – متخذ قرار الشراء – الولاء للعلامات التجارية – معدل شراء السلعة أو الخدمة – الوظائف والأعمال السائدة – الفائدة المستهدفة من الشراء – المبالغ المخصصة للإنفاق على السلع والخدمات – الحساسية للجودة – الحساسية للسعر.

والتعرف على خصائص العملاء يفيد المنظمة في النواحي التالية:

١/٣/٢ اختيار نوع الصناعة:

فعندما وجدت شركة American Express أن المواطن الأمريكي يحصل على احتياجاته طويلة الأجل من القروض لشراء السيارات والمنزل من البنك ولكنه لا يستطيع الحصول على قرض من البنك لتمويل احتياجاته اليومية، من هنا وجدت أن ذلك يمثل فرصة لبدء صناعة كروت الائتمان Credit Cards وعنه لوحظ حرص المواطن الأمريكي على الوقت، وعدم رغبة النساء الأمريكيات في قضاء وقت طويل في المطبخ انتهزت المنظمات هذه الفرص بإنشاء عدد كبير من محلات الأكل السريع Fast Food.

٢/٣/٢ اختيار الموقع:

من الملاحظ توطن معظم مدن الملاهي الأمريكية بالقرب من الشاطئ نظراً لأن العميل يود أن يقضى وقتاً مسلياً مع أسرته في المساء بعد أن يقضى فترة الصباح على الشاطئ.

كما أن تجمعات العملاء في أماكن معينة تعنى وجود عادات وقيم وخصائص حضارية للسكان الذين يعيشون فيه مما يمثل فرصة للمنظمات التي تستطيع التعامل مع هذه الخصائص. فوجود عدد كبير من المسلمين في منطقة نيوجيرسي بالولايات المتحدة الأمريكية قد شجع المنظمات على افتتاح محلات لبيع اللحوم المذبوحة على الطريقة الإسلامية.

٣/٣/٢ اختيار التكنولوجيا:

تؤثر خصائص العميل / المستهلك على اختيار نوع التكنولوجيا المستخدمة. فقد يفضل العميل السجاجيد اليدوية رغم رخص أسعار السجاجيد الآلية، ويعطى ذلك مؤشراً لكون العميل حساس للجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

٤/٢ الوسطاء:

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة. فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم وغيرها.

هذا إلى جانب قيام المنظمة بدراسة قدراتها على اتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف

والعوائد الخاصـــة بكل منها، ودراســـة القدرات البشـــرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ.

٥/٢ الحكومة:

تلعب الحكومة دوراً حيوياً في نشـــاط المنظمات، ســـواء من حيث القوانين والتشـــريعات التي تصـــدرها، أو من حيث الدعم أو التســـهيلات الممنوحة لها مثل الإعفاءات الجمركية والقروض الميســـرة والإعفاءات الضـريبية أو من خلال قيام منظمات تابعة للحكومة – القطاع العام – بتقديم نفس الســـلعة أو الخدمة، أي دخول الحكومة كمنافس للقطاع الخاص كما حدث في قطاع النقل والمواصلات والاتصالات.

وعلى ذلك يمكن القول بأن إضـــافة أو حذف قوانين وتشـــريعات حكومية يمكن أن تضـــع قيداً اســـتراتيجياً أو تبرر فرصـــة أمام المنظمات ويمكن توضـــيح ذلك بالعديد من الأمثلة. أبرزها التســـهيلات الممنوحة للمشروعات الصغيرة سواء في شكل قروض ميسرة أو إعفاءات ضريبية... إلخ يعد بمثابة فرصة لتلك المشروعات.

أيضـاً التسـهيلات الممنوحة للمستثمرين في مصـر سـواء في شـكل تسهيلات ائتمانية أو قروض، إعفاءات ضريبية وجمركية يعد بمثابة فرصة لهؤلاء المستثمرين.

بينما يعد دخول الحكومة كمنافس للقطاع الخاص في مجال النقل والمواصـــلات والاتصـــالات بمثابة تهديد للقطاع الخاص العامل في هذا المجال.

٦/٢ القوى العاملة:

يمثل العاملون وســـوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المنظمة الصـــناعية والتي ينبغي تقييمها بصـــفة دورية للتعرف على ما تخلقه من فرص وتهديدات للمنظمة.

فغياب العمالة المدربة في الســـوق المحلى قد يمثل تهديداً للمنظمات التي تنافس في الســـوق العالمي. وقد يمثل معدل دوران العمل وعدم قدرة المنظمة على الحفاظ على العمالة المدربة نظراً لوجود منظمات تقدم شروط عمل أفضل التهديد الرئيسي الذى تعانى منه المنظمة. ومن ناحية أخرى فإن زيادة العرض عن الطلب في سوق العمل يمثل فرصـة للمنظمات للحصـول على عمالة رخيصـة تؤدى إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلع والخدمات. أيضـاً يمكن أن تكون القوى العاملة تهديد على المنظمة في حالة ندرة نوعية معينة من العمالة وتناقص في أعدادها نظراً لصـــعوبة المهنة وعدم رغبة الأجيال في توارثها كما في حالة صناعة دباغة الجلود وصناعة الزجاج والأرابيسك.

٧/٢ المنافسون:

المنافســـون هم مجموعة المنظمات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس الســـوق الذي تعمل فيه المنظمة وتقدم نفس الســـلع وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تســـتهدفه المنظمة من نشـــاطها التسويقي. ويتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة تسويقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين. وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة، كما أن التهديد الذي تواجهه المنظمة هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون في النواحي التالية:

- تكامل تشكيلة المنتجات.
- كفاءة وجودة سياسات البيع والترويج.
- القدرة على تخفيض الأسعار.
- موقع المصنع ومراكز التوزيع.
- الخبرة في الصناعة.
- السمعة وثقة العملاء وولائهم.
- العلاقة مع الموردين.
- جودة السلع والخدمات المقدمة.
- القدرة على الحصول على المواد الأولية بسعر مناسب.
- السرعة في اتخاذ القرارات وردود الفعل المناسبة.
- الحصة السوقية ومدى التأثير في السوق.
- القدرة على التطوير والابتكار.
- نوعية العمالة.
- جودة الاستراتيجيات وتنوعها ومرونتها.

وتختلف الأهمية النسبية للقوى السابقة من صناعة لأخرى، فلكل صـــناعة محددات للنجاح فيها، وعلى المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة تمكنها من معرفة مدى توافر محددات النجاح داخل المنظمات المنافسة. وكلما زادت قدرة المنافسين في هذه النواحي كلما مثلوا تهديداً على المنظمة. فالمنظمة المنافســـة التي لديها إدارة بحوث وتطوير قوية غير متوافرة لدى المنظمة يكون لها فرصـــة للفوز في الســـوق، حيث يمكن اســـتغلال هذه الإدارة في تطوير منتجاتها، وتقديم جودة أعلى، بسعر أقل، وبالتالي زيادة حصتها في السوق على حساب المنظمة، ولذا

فإن هذه المنظمة التي تمتلك وحدة بحوث قوية تمثل تهديداً لغيرها من المنظمات أيضـــاً المنظمة التي لديها علاقات قوية بالموردين بالمقارنة بعلاقة المنافســين بهم ســتتمتع بفرصـــة تتمثل في انتظام توريد كافة مســتلزمات الإنتاج خاصــة في أوقات الأزمات، حيث يقل العرض عن الطلب وبالتالي فإنها ستمثل تهديداً لغيرها من المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة.

في ضــوء ما ســبق، يجب على المنظمة أن تحدد وتحلل منافسـيها للتعرف على عناصـــر القوة التي يتمتع بها هؤلاء المنافســين، ونواحي الضـــعف التي يعانون منها، والقدرات التي تتوافر لديهم، والفرص المتاحة لهم، والتهديدات التي يوجهونها، وأهدافهم طويلة الأجل، وأهدافهم قصـــيرة الأجل، والاستراتيجيات التي يتبعونها للتعامل مع تحقيق كل ما تقدم.

وحتى تتمكن المنظمة من تحليل منافســيها ينبغي أن تجيب على الأسئلة التالية:

- من أهم المنافسين الرئيسيين لنا؟
- ما هي نواحي القوة بالنسبة لمنافسينا الرئيسيين؟
- ما هي نواحي الضعف بالنسبة لمنافسينا الرئيسيين؟
- ما هي الأهداف طويلة الأجل للمنافسين الرئيسيين؟
- ما هي الأهداف الفرعية قصيرة الأجل للمنافسين الرئيسيين؟
- ما هي الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين الرئيسيين؟
- ما هي الردود والتصرف المتوقع للمنافسين الرئيسيين حيال الوضع الاقتصـــادي والاجتماعي والســياســي والديموجرافي والجغرافي الحالي؟
- إلى أي حد نستطيع التفوق على استراتيجيات المنافسين؟
- مــا هو مــدى نجــاح المنــافســين في التغلــب والتفوق على استراتيجياتنا؟
- ما هو موقف منتجاتنا مقارنة بموقف منتجات المنافسين؟
- ما هو ترتيبنا بين المنافسين فيما يتعلق بحجم المبيعات والربحية؟
- إلى أي حد يمكن للمنتجات البديلة الخاصـــة بنا أن تمثل تهديداً للمنافسين؟

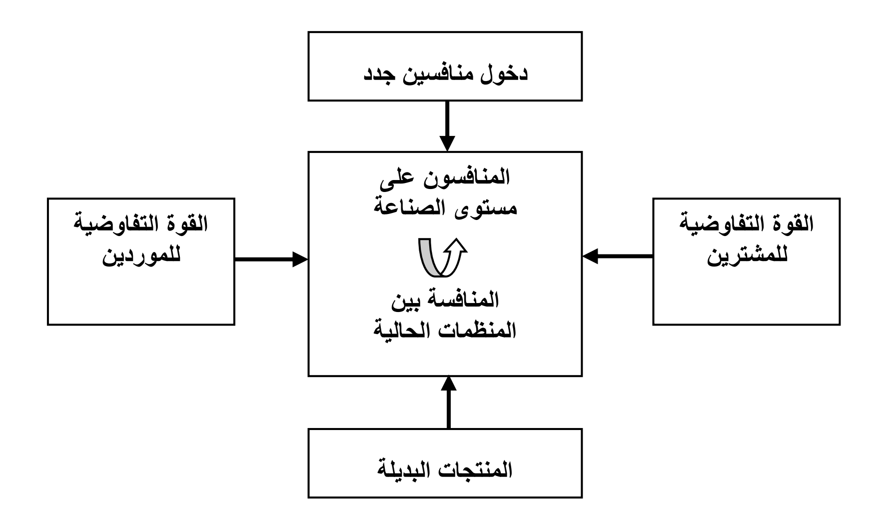
ومما لا شك فيه أن الإجابة على الأسئلة السابقة تتطلب من المنظمة جمع معلومات عن هؤلاء المنافســين، وتعد هذه المهمة غاية في الصـــعوبة

نظراً لأن كثير من الشركات تحجم عن نشر معلومات مالية أو تسويقية عن نشاطها ادعاء للسرية وحفاظاً على أسرار تميزها عن غيرها من الشركات. وبالرغم من ذلك فهناك الكثير من الوسائل المشروعة وغير المشروعة والتي يتم اللجوء إليها للحصول على مثل هذه المعلومات ولعل من أبرزها ما يلى: (الجزيري – ١٩٩٤).

- التسمع بطريقة غير مشروعة إلى محادثات الشركات المنافسة.
- شراء مخلفات المنافسين.
- شراء منتجات المنافسين وتحليلها.
- الذهاب إلى مصانع المنافسين في جولة تنكرية للقيام بمراقبة مباشرة سراً.
- حساب عدد الشاحنات التي تدخل وتخرج من عند المنافسين.
- تحليل إعلانات المنافسين.
- اختبار المشترين عن منتجات وخدمات المنافسين.
- استقصاء الموظفين السابقين لدى المنافسين.
- الضغط على الموردين لمعرفة حجم مشتريات المنافسين.
- عمل إعلانات توظيف مغرية بشكل وهمى لتجميع بيانات عن موظفي المنافسين.
- حضور المؤتمرات لمعرفة الاتجاهات الفكرية وفلسفة الإدارة لدى المنافسين.

وبعد تحديد من هم المنافسون الرئيسيون للشركة وتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة عن نواحي النشاط المختلفة لهم ومن كافة المصادر فإن الخطوة التالية هي تحليل هذه المعلومات لتحديد نقاط القوة والضعف الأساسية لهؤلاء المنافسين حتى يمكن صياغة وإنجاز استراتيجيات المنظمة بفاعلية. وفي هذا الصدد أوضح ميشيل بورتر في كتابة إستراتيجية المنافسة إن حالة المنافسة في أية صناعة إنما تعتمد على خمس قوى تنافسية رئيسية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالى:

(Gregory G.Dess & G.T.Lumpkin/٢٠٠٣, p.٥٥)



شكل رقم (٣-٢)

القوى التنافسية في الصناعة

يتضح من الشكل السابق أن القوى التنافسية في الصناعة كما أوضحها بروتر في نموذجه تتمثل في الآتي:

(١) التهديديات الناشئة عن وجود بديل للمنتج أو الخدمة:

Threat of Susbstitute Products or Services

تتعرض المنظمات التي تعمل في الصناعة إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات وخدمات الصناعة. وكلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك أدعى لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة وكلما زادت نفقات الدعاية والإعلان. ووجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفاً من تحول العملاء إلى تلك النوعية من السلع والخدمات.

ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية:

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة.
- ارتفاع مستوى أدائها وجودتها.
- انخفاض تكاليف تحول المستهلكين إليها.

(٢) القوة التفاوضية للمشترين: Bargaining Power of Buyers

تزداد حدة المنافسة كلما زادت قوة العملاء (المشترين) التفاوضية في مواجهة المنظمة، ويحدث ذلك في الحالات التالية:

- زيادة كمية المشتريات وتركيزها في أيدى عدد قليل من المشترين.
- نمطية المنتج وسهولة الحصول عليه من مصادر توريد أخرى.
- انخفاض هامش الربح المحقق للمشترى ومحاولة تخفيض تكاليفه بقدر الإمكان.
- عدم أهمية المواد التي يتم شراؤها في العمليات الإنتاجية بدرجة كبيرة وانخفاض تأثيرها على الجودة.

(٣) القوة التفاوضية للموردين: Bargaining Power of Suppliers

تزداد حدة المنافسة كلما زادت قوة الموردين التفاوضية في مواجهة المنظمة، ويحدث ذلك في الحالات التالية:

- ارتفاع تكاليف المواد التي يتم توريدها.
- وجود عدد قليل من الموردين يتحكمون في عملية التوريد وكان هناك في المقابل عدد كبير من المشترين.
- انخفاض أهمية الصناعة التي يتم التوريد إليها في نشاط المورد.
- المنتج الذى يتم توريده فريد ومميز عن غيره.
- عدم وجود بدائل للمواد التي يتم توريدها.
- الصناعة تتميز بالتكامل إلى الأمام وتحتاج المنتج في بعض عملياتها الأساسية.

(٤) التهديدات الناشئة عن دخول منافسين جدد: Threat of New Entrans

لا تتوقف المنافســـة على المنافســـين الحاليين بل تمتد لتشـــمل المنافســـين المحتملين الذين ينتجون وينتظرون الفرصــــة للدخول في الســـوق، والتهديد الأســـاســـي من دخول منافســين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب. وبالتالي انخفاض الأسـعار وفي بعض الحالات نجد أن دخول منافسين جدد يمثل فرصـاً وليس تهديداً، فقد تدخل منظمة قوية قادرة على جذب عدد إضــافي من المســتهلكين للصــناعة ككل بما تقدمه من إعلانات وجهود بيعيه خاصـــة إذا كانت منتجات الصـــناعة لا تحمل علامـات تجـاريـة. وقـد يكون دخول منـافســـين جـدد علامـة على نمو الصناعة وفرصة للمنظمات القليلة التي تعمل في الصناعة لكي تحصل على مزايا حكومية مثل الحصـــول على التراخيص أو الحصـــول على إعفاءات مثلما حدث في منظمات تصـــنيع وتصـــدير الأعشـــاب الطبية والتي كان عددها المحدود لا يقنع المكاتب التجارية التابعة للســـفارات بالخارج بأهمية هذه الصـــناعة، ولكن عندما زاد عددها زاد الاهتمام بها. ولكن هذا الموقف يمثل اســتثناء، فالقاعدة أن دخول منافســين جدد يعتبر تهديداً للمنظمات التي تعمل حالياً في الصـــناعة. وكلما كان من الســـهل دخول منافسـين جدد كلما زاد التهديد على المنظمات التي تعمل حالياً في الصــناعة. وتختلف الصــناعات من حيث صــعوبة دخول منافســين جدد إليها فهناك خصائص تشكل في حد ذاتها حاجزاً يمنع ويحول دون دخول منافسين جدد وتتمثل تلك الخصائص في الآتي:

١/٤ انتشار العلامات التجارية:

فعندما تتكون الصـــناعة من مجموعة من المنظمات تختص كلاً منها بإنتاج سلع ذات علامة تجارية مميزة، فإن ذلك يجعل هناك صعوبة في دخول منافســـين جدد لأن دخول علامة تجارية جديدة يتطلب عادة حملـة إعلانيـة قويـة تعمل على جذب العملاء إلى علامـة تجـاريـة غير معروفة من قبل وتشـــجعهم على اســـتهلاكها بدلاً من العلامات التجارية التي ارتبطوا بها. ويمكن ملاحظة ذلك في سوق مساحيق الغسيل، حيث يســـبق عادة تقديم المنتج الجديد حملة إعلانية مكثفة كمحاولة لتحويل العميل من العلامة التي تعود على استخدامها. فالمستهلك الذي تعود على دواء معين أو نوع معين من السـجائر من الصـعب أن يتحول إلى علامة تجارية جديدة. ولكن الصـــعوبة تختلف من الدواء إلى الصـــابون، حيث يســـهل التأثير على المســتهلك وإقناعه بالتحول إلى علامة تجارية جديدة ولذلك فإن دخول منافســين جدد في صـــناعة الدواء أصـــعب من دخول منافسـين جدد في صـناعة الصــابون، وبالتالي فإن المنظمات التي تعمل

في صـــناعة الصـــابون تتعرض لتهديد أكثر مما تتعرض له المنظمات التي تعمل في صـــناعة الدواء. في حين أن المنظمات التي تعمل في صـناعة الدواء تتمتع بفرصـة أكبر من المنظمات التي تعمل في صـناعة الصابون نظراً لارتباط العميل أكثر بالعلامة التجارية لمنتجاتها.

٢/٤ الحجم:

يتطلب النجاح في بعض الصـــناعات الوصـــول إلى حجم معين حتى تتمكن المنظمـة من الإنفـاق على الإعلان والبحوث والتـدريـب والبعثـات. فـالمنظمـات الكبيرة يمكن أن تتفق على هـذه النواحي لأن التكلفـة الإجمـاليـة يمكن توزيعهـا على عدد كبير من الوحدات المنتجـة وبـالتـالي ينخفض نصـــيـب الوحدة من إجمـالي التكلفـة ويســـمى ذلـك بالوفورات المحققة من الحجم الكبير Economies of scale، كما أن الشركات الكبيرة يمكنها الدخول في منافسة سعرية اعتماداً على ما تتمتع به من وفورات الحجم الكبير في مجال الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع والتمويل والشراء.

وصـنـاعة السـيارات والحديد والصـلب والسـلع المعمرة بصـفة عامة أمثلة على الصـــناعات التي يمثل الوصـــول إلى الحجم الذي يحقق وفورات الحجم الكبير شرطاً للعمل فيها، وبالتالي يمثل أهم عائق لدخول المنـافســين الجدد. ومعنى ذلك إن المنظمـات التي تعمل في مثل هذه الصناعات لديها فرصة تتمثل في صعوبة دخول منافسين جدد، في حين أن صـناعة الأثاث اليدوي تواجه تهديداً دائماً من احتمال دخول منافسـين جدد نظراً لأن الحجم الكبير ليس مطلباً أساسياً أو محدداً للنجاح فيها.

٣/٤ الاستثمار المبدئي:

تختلف الصـــناعات في مقدار ما تتطلبه من اســـتثمار مبدئي لتمويل الأصـول الثابتة وتحمل الخسـائر في المرحلة الأولى من حياتها. وصناعة الحديد والصلب وصناعة الحاسبات الآلية مثال على الصناعات التي تحتاج إلى رأس مال ضخم وتجهيزات حتى يبدأ التشغيل. وكلما زاد الاسـتثمار المبدئي المطلوب كلما كان هناك صـعوبة في دخول منافسـين جدد، وكلما اعتبر ذلك فرصة للمنظمات التي تعمل في الصناعة.

٤/٤ عمر المنظمة:

يرتبط نجاح المنظمة في بعض الصـــناعات بطول فترة عمل المنظمة في الصناعة. فطول الفترة يعنى بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء، كمـا يعنى احتلال أمـاكن ممتـازة للتوزيع، ويزيـد من احتمـال الحصـــول على التراخيص وعقود الامتياز بأثمان معقولة. كما أن عمر

المنظمة ينعكس بوضـــوح في بعض الصـــناعات على تراكم الخبرات والمعرفة المتخصـــصـــة في الصـــناعة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تحاول الدخول إلى الصـــناعة. وقد تكون هذه الخبرة في طريقة تخزين المادة الأولية أو في أسـلوب تخفيض تكلفة الإنتاج. وكلما زادت العلاقـة بين طول فترة العمـل في الصـــنـاعـة وبين الخبرة المتخصـصـة المؤثرة في نجاح المنظمة في الصـناعة كلما كانت هناك صعوبة في دخول منافسين جدد للصناعة.

٥/٤ السياسات الحكومية:

تعتبر السـياسـات الحكومية التي تحدد عدد المنظمات التي تعمل في الصـناعة من أكبر العوائق لدخول منافسـين جدد. فقد حددت الحكومة المصرية عدداً من الشركات السياحية المصرح لها بتنظيم رحلات الحج والعمرة مما خلق فرصـة كبيرة لهذه المنظمات. والصـورة الأكثر تأثيراً لسـياسـات الحكومة في خلق الفرص والتهديدات تظهر في منح الحكومة التراخيص وحصـص المواد الأولية والمسـاعدات الحكومية والإعفاءات الجمركية.

وقد تمثل المتطلبات الحكومية لبدء العمل في الصـناعة قيداً على دخول المنظمات الجديدة لما تتضـمنه من نفقات باهظة في شبكات المياه وللوفاء بمتطلبات حماية البيئة أو ترك مساحات خالية دون بناء.

٦/٤ سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع:

يعتمد الوصـــول إلى منافذ التوزيع على إنفاق مبالغ طائلة من جانب القادم الجديد لكى يقنع تجار الجملة والتجزئة أن يزيلوا منتجات المنافســين الحاليين من على أرفف منافذ العرض ويضـــعوا بدلاً منها منتجات المنافس الجديد ويتطلب ذلك حملات إعلانية مكثفة، وتخفيضات هائلة في الأســعار ومجهودات بيعيه مكثفة، وكل ذلك بالطبع يمثل تكلفة تضــاف إلى تكلفة المنتج مما يخل في النهاية بالموقف التنافســي للمنافس المرتقب. ويمكن القول أن كلما كان للمنافســين الحاليين ســيطرة على منافذ التوزيع الحالية كلما صـعب على المنافسـين المرتقبين اختراق هذه المنافذ.

(٥) شكل المنافسة بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال:

Rivalry Among Existing Firms

تشتد حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين في الحالات التالية:

١/٥ انخفاض معدلات نمو السوق:

فالأسواق التي تنمو بمعدلات نمو مرتفعة يوجد بها فرصة طافية لجميع الشركات المنافسة لكى تستغل مواردها المختلفة لتغطية الزيادة في الطلب في هذه الأسواق، ومن ثم تقل حدة المنافسة بينهم. أما الأسواق التي تنمو بمعدلات بطيئة فنجد أن الشركات التي تجرى توسعات في نشاطها أو التي لديها طاقة فائضة تقوم بإجراء تخفيضات في الأسعار، وهذا من شأنه أن يولد منافسة سعرية بين الشركات بغرض حفاظ كل منها على حصتها السوقية، وبالتالي ربحيتها في هذا السوق الذى يتسم بمعدلات النمو البطيئة، ويتسبب هذا في خروج الشركات الضعيفة التي تنخفض كفاءتها من الصناعة.

٢/٥ انخفاض درجة تمييز المنتجات وسهولة تحول المشترين من منتج لآخر:

مع انخفاض درجة تمييز المنتجات يمكن لأي منتج أن يجذب عملاء شركات منافسة أخرى من خلال إجراء تغييرات في عناصر المزيج التسويقي مثل تغيير مستويات السعر أو إجراء تحسينات في مستويات الجودة والخدمات المقدمة للعملاء... إلخ.

٣/٥ ارتفاع تكاليف الخروج من الصناعة عن البقاء والاستمرار فيها:

فكلما زادت عوائق الخروج من الصناعة كلما زاد الدافع لدى الشركات لكي تبقى وتنافس في الصناعة حتى ولو انخفضت ربحيتها أو حققت خسائر، وذلك حتى تتجنب الخروج من الصناعة وتحمل خسائر عالية الأمر الذي ينعكس على زيادة حدة المنافسة.

٤/٥ زيادة العائد المتوقع من القيام بتصرفات إستراتيجية ناجحة.

٥/٥ زيادة عدد المنافسين وتقارب أحجامهم وإمكاناتهم المختلفة يزيد بدون شك من حدة المنافسة بينهم.

وبمجرد تقييم القوى التنافسية الخمسة في الصناعة فإن المخطط الاستراتيجي يستطيع أن يحدد نقاط القوة والضعف داخل منظمته.

ولكن هل تؤثر القوى التنافســية على ربحية الصــناعة في الأجل الطويل؟

نعم، تؤثر القوى التنافسية على ربحية الصناعة المتوقعة وعلى درجة جاذبيتها، فهذه القوى قد تولد فرصــاً للشــركة وفي نفس الوقت قد تضع أمامها تهديدات وقيود. لذلك فإن الشركات التي تعمل في صناعات تتعرض فيها لتهديدات من هذه القوى التنافسية فإنها تحقق معدلات عائد منخفضة، والعكس صحيح بالنسبة للشركات التي تعمل في صناعات تولد لها هذه القوى فرصـــاً فإنها تحقق معدلات عائد مرتفعة. والســبب الرئيسي في مسئولية هذه القوى التنافسية عن ربحية الصناعة هي أنها تؤثر في العناصر المتعلقة بالعائد على الاستثمار.

وتتمثل تلك العناصـــر في الســعر والتكلفة وحجم الاســتثمارات المطلوبة من الشركات العاملة ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- تضع التهديدات الناتجة عن دخول منافسين جدد حدوداً على الأسعار وتحدد حجم الاستثمارات المطلوبة.
- تحدد قوة الموردين التفاوضـــية تكاليف المواد الخام وباقي عناصر المدخلات الأخرى المستخدمة في الإنتاج.
- تؤثر قوة المشــترين التفاوضــية في مســتويات الأســعار التي تفرضـــها الشـــركة، وتؤثر أيضـــاً على عنصـــري التكلفة والاستثمارات، فالمشترين ذوي القوة التفاوضية المرتفعة عادة ما يطالبون بخدمات مرتفعة التكاليف.
- تؤثر كثافة المنافســـة بين المنتجين الحاليين في مســـتويات التكاليف والأســعار من خلال تأثيرها في بعض العناصــر مثل تطوير المنتج، والمصروفات الإعلانية، والقوى البيعية.

ولا يمكن النظر في القوى التنافســية على أنها تتمتع بالثبات المطلق، ولكنها يمكن أن تتغير. الأمر الذي قد يؤثر سلبياً أو إيجابياً على ربحية الصناعة، ومن ثم على ربحية المنظمة. وقيام المنظمة بتحليل هذه القوى بغرض فهمها يســاعدها في صــياغة إســتراتيجياتها بحيث تحاول الشــركة من خلال هذه الاســتراتيجيات أن تحقق أفضــل تعامل مع القوى التي تشـــكل البيئة التنافســـية. هذا التعامل قد يتخذ منهج دفاعي بحيث تختار المنظمة لنفسها في الصناعة مركزاً تكون هذه القوى عنده أضعف ما يمكن، أو قد تتخذ منهج هجومي من خلال التأثير على هذه القوى لصالحها ولا تكتفي بمجرد الاستجابة لها.

نستخلص مما سبق أن:

البيئة الخارجية للمنظمة تشمل مجموعتين من العوامل والمتغيرات المتداخلة والمترابطة والتي تلعب دوراً أساسياً في تحديد الفرص أو التهديدات التي تواجه المنظمة فالمجموعة الأولى من العوامل والمتغيرات عبارة عن المتغيرات البيئية العامة والتي لا تخص منظمة بذاتها بل تؤثر على كل المنظمات العاملة وتتضمن مجموعة العوامل والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

أما المجموعة الثانية فهي تخص البيئة التشغيلية أو بيئة النشاط المباشر التي تعمل فيها المنظمة وتؤثر هذه العوامل على الموقف التنافسي للمنظمة والتي تتضمن موقف المنافسين والممولين والموردين والمستهلكين ومدى الوصول إلى سوق العمل.

ونظراً لأن هاتين المجموعتين من العوامل والمتغيرات تؤثران تأثيراً كبيراً على فرص الربحية التي تتاح للمنظمة أو في فرض قيود أو محددات على ربحيتها، فلا بد من تحليلها والتنبؤ بها مقدماً، والاستفادة منها في حالة الفرصة وتحويلها في صالح المنظمة إذا كانت تمثل قيداً أو تهديداً.

وبالرغم من أن دراسة البيئة الخارجية لا تمكن المنظمة من اختيار أفضل إستراتيجية إلا أنها تقلل كثيراً من حالة عدم التأكد وتساعد على حصر المتغيرات في أضيق نطاق وبالتالي زيادة مقدرة المنظمة على التعامل معها.

خطوة رقم (٢): اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية:

بعد قيام المخطط الاستراتيجي للمنظمة بعملية الاختيار الخاصة بالمتغيرات البيئية الأساسية التي تؤثر في المنظمة فإن الخطوة التالية تتمثل في تحديد المصادر التي يمكنه الحصول منها على البيانات والمعلومات الخاصة بهذه المتغيرات وبصفة عامة، يمكن تقسيم المصادر الرئيسية للبيانات والمعلومات البيئية إلى نوعين من المصادر:

النوع الأول: مصادر أولية:

ومن خلال هذه النوعية من المصادر يتم الحصول على البيانات والمعلومات التي تجمع لأول مرة ولم يسبق نشرها من قبل وتتمثل تلك المصادر فيما يلي:

١- الدراسات والمسوح الميدانية الخاصة بالمستهلكين.

٢- بحوث السوق المختلفة والبحوث الخاصة بمراكز المنافسين.

٣- الكلمات التي تلقى والخطب والأحاديث المهنية التي تنتج عن اجتماعات المساهمين في الجمعيات العمومية للشركات، وفي المناسبات المختلفة.

٤- برامج التليفزيون المعدة خصيصاً لهذا الغرض.

٥- المقابلات والمناقشـــات مع المســـتهلكين على نطاق ضـــيق والمناقشات مع المساهمين.

٦- المعلومات المستمدة من الموردين والموزعين ورجال البيع.

النوع الثاني: مصادر ثانوية:

ومن خلال هذه النوعية من المصـــادر يتم الحصـــول على البيانات والمعلومات التي سبق جمعها ونشرها من قبل وتتمثل تلك المصادر فيما يلي:

١- بالنسبة للمعلومات الاقتصادية:

١/١ تقارير الوزارات المختلفة ونشراتها الدورية.

٢/١ تقارير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

٣/١ تقارير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

٤/١ دليل الأهرام الاقتصادي للشركات والنشاط الاقتصادي.

٥/١ النشرات الاقتصادية للبنوك المختلفة وتقارير البنك المركزي.

٦/١ تقارير ودراسات مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية والاقتصادية.

٧/١ تقارير ومعلومات الغرف التجارية وهيئة سوق المال.

٢- بالنسبة للمعلومات الاجتماعية والثقافية والديموجرافية:

١/٢ تقارير وزارة القوى العاملة والهجرة والتعليم العالي والتربية والتعليم والشئون الاجتماعية.

٢/٢ تقارير وأبحاث مراكز البحوث الاجتماعية.

٣/٢ تقارير ونشرات مراكز تنظيم الأسرة والسكان.

٤/٢ تقارير وسجلات مكاتب السجل المدني.

٥/٢ تقارير وأبحاث مراكز البحوث بالمحافظات.

٣- بالنسبة للمعلومات التكنولوجية:

١/٣ تقارير أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع.

٢/٣ نتائج أبحاث المنافسين.

٤- بالنسبة للمعلومات السياسية والقانونية والحكومية:

١/٤ القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية.

٢/٤ تقارير وسجلات مجالس المدن والقرى والمجالس الشعبية والمحلية.

٣/٤ تقارير مجلس الشعب والشورى.

٤/٤ تقارير السفارات المختلفة بـ ج.م.ع.

٥- بالنسبة للمعلومات عن المنافسين:

١/٥ التقارير المنشورة عن المنافسين بالصحف والمجلات.

٢/٥ تقارير رجال البيع لدى المنافسين.

٦- بالنسبة للمعلومات عن العملاء:

١/٦ التقارير والنشرات الحكومية عن السكان وصفاتهم وتوزيعاتهم الجغرافية.

٢/٦ تقارير ومستندات المنظمة عن فترات سابقة والتي يتحدد من خلالها أماكن وجود عملاء المنظمة وتطورهم واحتياجاتهم ودرجة إشباعها.... إلخ.

وكنتيجة للتطور التكنولوجي الكبير واستخدام الكمبيوتر فإن هناك الكثير من هذه المعلومات مخزنة في برامج جاهزة (Databases) تعتبر مهمة لكل من يعمل في مجال التجارة أو الصناعة أو البحوث حيث تحتوي على بيانات شتى عن جميع دول العالم وأنشطتها، ويمكن الحصول منها على أية معلومات في ثوان معدودة، كما أنها مصنفة تصنيفاً جيداً يسهل من عملية الوصول إليها سواء من حيث الموضوع، أو الصناعة، أو الشركة، أو مجال النشاط، أو الموقع إلى غير ذلك من التصنيف.

وبصفة عامة فإن الاتجاه الآن نحو المزيد من إعداد وتنظيم مراكز متقدمة ومتخصصة في توفير كافة المعلومات التي يحتاج إليها المخطط

الاستراتيجي وباستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة حتى يمكن إعداد وصياغة إستراتيجية فعالة للأعمال.

خطوة رقم (٣): التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية:

بعد انتهاء المخطط الاستراتيجي من اختيار المتغيرات البيئية الأساسية، وتحديد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بهذه المتغيرات. تأتى الخطوة الثالثة في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتتعلق بالتنبؤ بالمتغيرات البيئية الخارجية والتي سيكون لها تأثير واضح إما بالسلب أو الإيجاب على المنظمة وذلك من واقع البيانات والمعلومات التي تم جمعها.

وفي هذا الصدد نجد أمام المخطط الاستراتيجي بديلين هما:

البديل الأول: الاعتماد على التنبؤات البيئية المنشورة:

وذلك للتعرف على الفرص الرئيسية المتاحة للمنظمة وأيضاً التهديدات التي تواجهها.

البديل الثاني: قيام المخطط الاستراتيجي بإعداد التنبؤات المطلوبة بنفسه.

وغالباً ما يتم الاعتماد على هذا البديل في حالة عدم توافر تنبؤات منشورة عن المتغيرات البيئية.

وعندئذ يمكن استخدام أساليب تنبؤ متعددة يمكن تصنيفها في مجموعتين على النحو التالي:

١- **أساليب تنبؤ كمية وتتمثل في:**

١/١ نماذج الاقتصاد القياسي.

٢/١ تحليل الانحدار.

٣/١ تحليل الاتجاه العام.

ويعد أسلوب تحليل الانحدار من أهم وأوسع أساليب التنبؤ الكمية انتشاراً واستخداماً.

٢- **أساليب تنبؤ غير كمية (وصفية):**

وتستخدم في حالة المتغيرات البيئية التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية مثل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية وتتمثل في:

١/٢ تقديرات رجال البيع.

٢/٢ آراء هيئة المديرين.

٣/٢ تنبؤات الحوار.

٤/٢ بحوث السوق.

٥/٢ أسلوب دلفى.

٦/٢ العصف الذهنى.

وتعد الثلاثة أساليب الأولى أهم الأساليب الغير كمية للتنبؤ وأكثرها شيوعاً واستخداماً بواسطة منظمات الأعمال نظراً لبساطتها وسهولة استخدامها.

ونتيجة للتطور الكبير والمستمر في مجال الحاسبات الآلية فقد أصبحت الأساليب الكمية للتنبؤ أقل تكلفة وأكثر دقة وموضوعية من الأساليب غير الكمية والتي تعتمد في المقام الأول على الحكم الشخصى.

إلا أننا نود الإشارة إلى ضرورة الجمع بين كل من الأساليب الكمية وغير الكمية حيث لا يمكن التوصل إلى أسلوب واحد يحقق تنبؤاً كاملاً مهما كانت درجة تقدم التكنولوجيا التي يعتمد عليها. ورغم أنه ليس هناك تنبؤ دقيق بدرجة ١٠٠% إلا أن بذل المزيد من الجهد والوقت لدراسة كافة الحقائق التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي والمتصلة بالبيئة المحيطة سوف يؤدى إلى تنبؤ جيد يضع يد المنظمة على أهم الفرص والتهديدات المتوقعة أمامها في الوقت المناسب. لذلك فإن التنبؤات الدقيقة تحقق للمنظمة مزايا تنافسية مهمة وتعتبر ذات أهمية قصوى لكل من عملية الإدارة الاستراتيجية ونجاح المنظمة.

خطوة رقم (٤): إعداد مصفوفة الوضع التنافسي:

The Competitive Profile Matrix (CPM)

١/٤ مبررات إعداد هذه المصفوفة:

يتم إعداد هذه المصفوفة للأسباب التالية:

١- تعد المتغيرات الخاصة بالقوى التنافسية من أكثر وأهم المتغيرات الخارجية تأثيراً على الوضع الاستراتيجي لأي منظمة.

٢- يمكن من خلال هذه المصفوفة التعرف على المنافسين الرئيسيين للمنظمة من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بكل منهم.

٣- يمكن من خلال هذه المصفوفة مقارنة الموقف التنافسي لمنظمة ما بغيرها من المنظمات الرئيسية المنافسة في السوق.

٢/٤ خطوات إعداد هذه المصفوفة:

يتم إعداد مصفوفة الوضع التنافسي من خلال إتباع الخطوات التالية:

١/٢/٤ اختيار عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة:

وهي العناصر الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة، ويمكن اختيار تلك العوامل بالدراسة للصناعة المعنية أو بالتفاوض بين مجموعة من المديرين للوصول إلى اتفاق حولها. وتختلف هذه العوامل من صناعة إلى أخرى، بل ومن وقت لآخر لنفس الصناعة.

ومن أهم هذه العوامل وأكثرها شيوعاً ما يلي:

- الحصة السوقية
- المنافسة السعرية
- المركز المالي
- جودة المنتج
- ولاء المستهلك
- اتساع مزيج المنتجات
- التسهيلات الأجنبية
- كفاءة الترويج والإعلان
- البحوث والتطوير
- الطاقة والإنتاجية

وتشير التطبيقات العملية لهذه المصفوفة أن عدداً من العوامل يتراوح بين خمسة إلى عشرة يعتبر مناسباً لإعدادها.

٢/٢/٤ تحديد وزن نسبى Weight لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة:

والتي سبق الإشارة إليها في الخطوة الأولى لإعداد هذه المصفوفة – ليشير إلى أهميته النسبية لتحقيق النجاح في هذه الصناعة. ويمكن تحديد الأوزان المناسبة عن طريق المقارنة بين المنافسين الناجحين والمنافسين غير الناجحين في الصناعة.

وتجدر الإشارة إلى أن الوزن المعطى لكل عامل لا بد وأن يتراوح فيما بين صفر (غير مهم) إلى واحد صحيح (مهم جداً). كما يجب أن يكون مجموع أوزان جميع العوامل المختارة في الخطوة الأولى يساوى واحد صحيح.

٣/٢/٤ ترتيب عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة:

والتي سبق تحديدها بالخطوة الأولى أمام كل منافس لتحديد ما إذا كان هذا العامل يمثل له عنصر قوة أو عنصر ضعف. وهنا فإن الترتيب يجب أن يتراوح بين ١ إلى ٤ ويمكن توضيح مدلول هذا الترتيب على النحو التالي:

الترتيب	المعنى / المدلول
١	نقطة ضعف كبيرة
٢	نقطة ضعف محدودة
٣	نقطة قوة محدودة
٤	نقطة قوة كبيرة

٤/٢/٤ تحديد الوزن المرجح لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة:

وذلك بالنسبة لكل شركة من الشركات المنافسة. ويتم ذلك من خلال ضرب الوزن النسبي لكل عنصر × ترتيبه.

ويمثل الوزن المرجح درجة القوة أو الضعف النسبية لكل منافس بالنسبة لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة.

٥/٢/٤ تحديد الوزن الكلى المرجح لكل منافس:

والذي يشير إلى القوة النسبية أو الضعف النسبي لمنافس ما مقارنة بالمنشآت الأخرى المنافسة.

ويمثل الوزن الكلى المرجح الأعلى المنافس الأقوى، بينما يمثل الوزن الكلى المرجح الأقل المنافس الضعيف، ويجب أن يتراوح الوزن الكلى المرجح بين واحد صحيح كحد أدنى إلى ٤ كحد أعلى.

وسوف نوضح من خلال الجدول رقم (٣-١) مثالاً رقمياً افتراضياً لمصفوفة الوضع التنافسي لإحدى الشركات بالمقارنة مع اثنتين من منافسيها وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣-١)

مصفوفة افتراضية للوضع التنافسي لإحدى الشركات

مقارنة باثنتين من منافسيها

عوامل النجاح الأساسية	الوزن النسبي لعوامل النجاح	الشركة محل الدراسة		المنافس الأول		المنافس الثاني	
		الترتيب	الوزن المرجح	الترتيب	الوزن المرجح	الترتيب	الوزن المرجح
الحصة السوقية	٠,٢٠	٣	٠,٦	٢	٠,٤	٢	٠,٤
السعر التنافسي	٠,٢٠	١	٠,٢	٤	٠,٨	١	٠,٢
المركز المالي	٠,٤٠	٢	٠,٨	١	٠,٤	٤	١,٦
جودة المنتج	٠,١٠	٤	٠,٤	٣	٠,٣	٣	٠,٣
ولاء المستهلك	٠,١٠	٣	٠,٣	٣	٠,٣	٣	٠,٣
المجموع	١	—	٢,٣	—	٢,٢	—	٢,٨٠..

نستخلص من الجدول السابق الحقائق التالية:

- يعد المركز المالي أهم عنصر للنجاح في هذه الصناعة، حيث يحصل على أكبر وزن نسبى وهو (٤).
- يتمتع المنافس الثاني بأكبر ميزة تنافسية بالنسبة لعنصر المركز المالي، حيث يحصل عنده على درجة (٤).
- يعد المنافس الثاني أفضل المنافسين على الإطلاق، حيث يحصل على أكبر وزن كلى مرجح (٢,٨) بينما يليه الشركة محل الدراسة (٢,٣)، وأقلهم هو المنافس الأول حيث يحصل على (٢,٢) فقط.

٣/٤ أبرز الانتقادات الموجهة لمصفوفة الوضع التنافسي:

إن النتائج المستخلصة من هذه المصفوفة تعتمد بشكل أساسي على الحكم الشخصي الذى تم استخدامه في اختيار عوامل النجاح في الصناعة، وفي تحديد الوزن النسبي الخاص بكل عامل، وفي تحديد الترتيب الخاص بهذه العوامل. ولذلك يجب أن تؤخذ نتائج هذه المصفوفة بحذر وعناية كأداة مساعدة في اتخاذ القرار وليست نهائية.

خطوة رقم (٥): إعداد مصفوفة تقم العوامل الخارجية:

The External Factors Evaluation Matrix

من خلال هـذه الخطوة يتم تلخيص وتقييم جميع البيـانـات والمعلومات التي توصـــل إليها المخطط الاســـتراتيجي في الخطوات الأربعة السابقة.

وتختلف مصفوفة تقييم العوامل الخارجية عن مصفوفة الوضع التنافســـي في أن الأخيرة تتضـــمن كل من العوامل الداخلية والخارجية بينمـا الأولى تركز فقط على العوامـل الســـائـدة في البيئـة الخـارجيـة للمنظمة.

ويوجه لمصـــفوفة تقييم العوامل الخارجية نفس الانتقاد الموجه لمصـفوفة الوضـع التنافسـي، فكلتاهما تعتمد بشـكل أسـاسـي على الحكم الشخصي ولذا يجب أن تؤخذ نتائجهما بحذر كأدوات مساعدة في عملية صياغة الاستراتيجية وليست لهما دلالة نهائية.

ويتم إعداد مصـــفوفة تقييم العوامل الخارجية من خلال إتباع الخطوات التالية:

١- تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة، وبصـــفة عامة يجب أن يتراوح عدد العوامل الذي تتضـــمنه المصـــفوفة من خمسة إلى عشرين عامل.

٢- تقدير وزن يتراوح ما بين (صفر: غير هام) إلى (واحد صحيح: هام جداً) إلى كل عامل من العوامل المحددة في الخطوة الســابقة ســواء كانت عوامل تتعلق بالفرص أو التهديدات. ويجب أن يكون حاصـل جمع كل الأوزان المعطاة لكافة العوامل مساوياً واحد صحيح.

٣- إعطاء ترتيب لكل عامل من العوامل الموضـحة في الخطوة الأولـى يتراوح من واحد إلى ٤.

ويمكن توضيح معنى / مدلول هذا الترب على النحو التالي:

الترتيب	المعنى / المدلول
١	تهديد أساسى
٢	تهديد ثانوى
٣	فرصة ثانوية
٤	فرصة أساسية

٤- حســاب الوزن المرجح لكل عامل من العوامل = الوزن المحدد لكل عامل × ترتيبه.

٥- حســـاب الوزن الكلى المرجح لكل العوامل والذي يوضـــح موقع المنظمة من المتغيرات الخارجية بصفة عامة.

والوزن الكلى المرجح يمكن أن يأخذ أحد ثلاث صـــور ولكل منها مدلول ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الوزن الكلى المرجح	المعنى / المدلول
واحد صحيح	تعنى أن المنظمة تنافس في صناعة غير جذابة وأمامها العديد من التهديدات الخارجية التي يمكن أن تخرج المنظمة من مجال الأعمال.
٢,٥	تعنى أن عدد الفرص = عدد التهديدات
٤	تعنى أن المنظمة تنافس في صناعة جذابة، وأمامها العديد من الفرص الخارجية.

ويمكن توضيح مثال افتراضي لهذه المصفوفة من خلال جدول رقم (٣-٢) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣-٢) مصفوفة تقييم العوامل الخارجية "مثال افتراضي"

العوامل الخارجية الرئيسية	الوزن النسبي (١)	الترتيب (٢)	الوزن المرجح (٣) = (١ × ٢)
(١٠)ارتفاع معدلات الفائدة	٠,٢٠	١	٠,٢٠
(١١)تقلبات أسعار صرف العملات	٠,١٠	٤	٠,٤٠
(١٢)الإجراءات الحكومية	٠,٣٠	٣	٠,٩٠
(١٣)استراتيجيات توسع خاصة بالمنافسين	٠,٢٠	٢	٠,٤٠
(١٤)نظم معلومات معتمدة على الحاسبات	٠,٢٠	٤	٠,٨٠
المجموع	١,٠٠		٢,٧٠

نستخلص من المصفوفة الموضحة أعلاه الحقائق التالية:

- تعد الإجراءات الحكومية أهم العوامل الخارجية الرئيســـية، حيث حصلت على أكبر وزن نسبى (٠,٣٠) بينما تعد التقلبات في أسعار صــــرف العملات أقل هذه العوامل أهمية، حيث حصـــلت على أقل وزن نسبى (٠,١٠).
- إن ارتفاع معدلات الفائدة تمثل التهديد الأســـاســـي الذي يواجه هذه الصـــناعة بينما تمثل التقلبات في أســـعار صـــرف العملات، ونظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات فرص أساسية لهذه الصناعة.
- يشير الوزن الكلى المرجح لهذه المنظمة (٢,٧٠) إلى أنها تنافس في صناعة أعلى قليلاً من المتوسط من حيث درجة جاذبيتها وأيضاً من حيث الفرص الخارجية المتاحة أمامها.

الفصل الرابع

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

مكونات الفصل:

- الأهداف
- أهمية تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة.
- مفهوم نقاط القوة والضعف.
- الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية.
- التفاعل بين الرسالة وتقييم البيئة الخارجية والإمكانيات الداخلية للمنظمة.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحليل وتقييم البيئة الداخلية.
- خطوات تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة.

الأهداف:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل وتقييم عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن التحكم فيها، والتعرف على تأثير تلك العناصـــر على عمل المنظمات باختلاف أنواعها، ويتحقق ذلك من خلال:

- مناقشــة التأثير الذى يمكن أن تحدثه عناصـر البيئة الداخلية في تزويد المنظمة بنقاط القوة التي تتمتع بها، وكذلك الكشـــف عن نقاط الضـــعف التي تتمنى زوالها، وبالتالي تحديد القدرات والإمكـانيـات المتـاحـة للمنظمـة للتعـامـل مع متغيرات البيئـة الخارجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة لها.
- توضـــيح كيفية تحليل وتقييم عناصـــر البيئة الداخلية في الواقع العملى.

أهمية تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة:

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العناصـــر الداخلية بهدف الوصـــول إلى نقاط القوة والضــعف التي يتســم بها كل عنصــر من تلك العناصر، وبما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناســبة لها، هذا مع الاســتعانة بنتائج تحليل عناصــر البيئة الخارجية. وعلى ذلك يمكن القول أن تحليل وتقييم البيئة الداخلية إنما يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، لما ينتج عنه من نتائج هامة وإيجابية تتمثل في الآتي:

١- المســـاهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشـــرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

٢- إيضـــاح موقف المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في الصناعة.

(جـ) بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مســـتقبلاً، وذلك بما يســـاعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.

(د) بيان وتحديد نقاط الضــعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديهما ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

(هــــ) ضـرورة الترابط بين التحليل الداخلي والذى يتحدد من خلالـه نقـاط القوة والضـــعف في الإمكـانيـات الـداخليـة للمنظمـة، والتحليـل الخـارجي والـذى يتحـدد من خلالـه

الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

مفهوم نقاط القوة والضعف:

أثار كل من (Gregory.G.Dess & G. Lumpkin/٢٠٠٣) لمفهوم نقاط القوة والضعف على النحو التالي:

أ- **نقاط القوة**: ويقصد بها أي خاصية أو نشاط تؤديه المنظمة بشكل جيد، ويؤدى لتعظيم قدرتها على المنافسة وتأخذ نقاط القوة أكثر من شكل من تلك الأشكال:

- مهارات وخبرات هامة: كتوافر إمكانات إنتاجية مميزة تحقق ميزة في التكلفة، أو توافر الخبرة في مجال التجارة الإلكترونية، أو امتلاك براءات اختراع وحقوق معرفة، أو الخبرة في تقديم خدمات متناسقة للعميل، أو توافر خبرات إعلانية وترويجية مميزة... إلخ.
- أصول مادية قيمة: مثل موقع مميز، عالمية قنوات التوزيع وتغطية جغرافية عالية، ملكية موارد طبيعية هامة، والحالة المتميزة للتجهيزات المادية.
- موارد بشرية ذات قيمة: مثال ذلك قوة عاملة ذات خبرة عالية، وتوافر عمالة لديها قدرة على الإبداع والابتكار، وارتفاع الروح المعنوية والولاء من العاملين، وخبرة إدارية عالية.
- أصول تنظيمية ذات قيمة: مثل أنظمة جيدة للرقابة على الجودة، ولاء مرتفع من العملاء، مركز مالي قوى، جدارة ائتمانية مرتفعة، وتوافر أنظمة التجارة الإلكترونية للاتصال بالموردين والعملاء.
- أصول غير ملموسة ذات قيمة: مثل علامات تجارية معروفة، صورة ذهنية إيجابية ومفضلة للعلامات التجارية والولاء المرتفع لها، وشهرة المنظمة.
- اتحادات إستراتيجية ومشروعات مشتركة: مثال ذلك وجود علاقات تعاونية مع الغير (منافسين/أو عملاء/أو موردين) بما يؤدى لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.

- إمكانات تنافسية: مثل قصر فترة تطوير المنتجات مقارنة بالمنافسين، وتوطيد العلاقات مع الموردين، توافر أجهزة بحوث وتطوير قوية وقادرة على تحقيق الريادة وتطوير المنتجات، هذا بالإضافة للمرونة العالية للاستجابة لظروف البيئة الخارجية والتي تتسم بالديناميكية.

وتنشأ نقاط القوة إما من خلال توافر المهارات والخبرات في مجال محدد، أو قد تكون نتاج تفاعل مصادر متعددة. مثال ذلك التطوير المستمر للمنتجات إنما يمثل نقطة قوة لأي منظمة، والتي تنتج عن تفاعل بين مصادر متعددة تتمثل في المعرفة الدقيقة لحاجات ورغبات العملاء من خلال القيام باختبارات للسوق من جانب أجهزة التسويق وبحوث التسويق، هذا إلى جانب توافر تقنية تكنولوجية عالية، وتوافر جهاز قوى للبحوث والتطوير، وتوافر مهارات هندسية جيدة، وتوافر رأس مال فكرى ومتطور... إلخ.

ويصنف كل من (Pearce J & Robinson/٢٠٠٠) نقاط القوة الخاصة بالمنظمة إلى نوعين من القدرات على النحو التالي:

- قدرات أساسية: هذا في حالة تميز المنظمة في أحد أنشطتها الداخلية مقارنة بباقي الأنشطة الداخلية الأخرى.
- قدرات مميزة: هذا في حالة تميز المنظمة في أحد أنشطتها الداخلية من باقي منافسيها.

وعلى المنظمة أن تحدد قدراتها الأساسية والمميزة نظراً لأنها بمثابة حجر الزاوية الذي ستعتمد عليه عند صياغة إستراتيجياتها.

ب- **نقاط الضعف**: وتشير إلى أي قصور في المنظمة أو أي أنشطة تؤدى بشكل ضعيف مقارنة بالآخرين مما ينتج عنه ضعف مركزها التنافسي وخاصة في حالة عدم قدرة موارد أو نواحي القوة بالمنظمة في التغلب عليها.

وترتبط نقاط الضعف بوجود قصور في المهارات والخبرات أو رأس المال الفكري، أو قصور في الأصول المادية أو التنظيمية أو الأصول غير الملموسة.

وبمجرد أن تقوم المنظمة بتحديد نواحي القوة والضعف يتم تقييمها لتحديد تأثيرها على صياغة الاستراتيجية، بحيث تضمن

الاستراتيجية استغلال نواحي القوة لدى المنظمة لتحويلها إلى قدرات مميزة للمنظمة، وتحسين نواحي الضعف لكي تتحول إلى نواحي قوة، وذلك في محاولة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية:

لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة. ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية. فالاستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة. فشركة مرسيدس تقدم سيارة مرتفعة الثمن وناجحة عالمياً، وشركة فيات تقدم سيارة منخفضة الثمن وناجحة عالمياً أيضاً. فكلا الشركتين تعرفان نقاط القوة والضعف وتعملان في حدودهما.

والجدير بالذكر هنا أن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة يعد بمثابة خطوة إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة. بمعنى أن عملية تقييم البيئة الخارجية يمكن أن تسفر عن النتائج التالية:

١- نقاط قوة تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

٢- نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية.

٣- نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية.

٤- نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (٤-١) على النحو التالى:

نقاط قوة يمكن اســتخدامها في استغلال الفرص.	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص.	فرص
نقاط قوة يمكن اســتخدامها في مواجهة التهديدات.	نقاط ضــعف تســبب تهديدات خارجية.	تهديدات
نقاط قوة	**نقاط ضعف**	

شكل (٤-١) الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية

أما بالنســبة لتقييم الإمكانيات الداخلية فإنه يمكن المنظمة من الإجابة على الأسئلة الآتية:

(أ) كيف يمكن استخدام نقاط القوة الداخلية في تعظيم استغلال الفرص المتاحة؟

(ب)كيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة الداخلية في مواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات؟

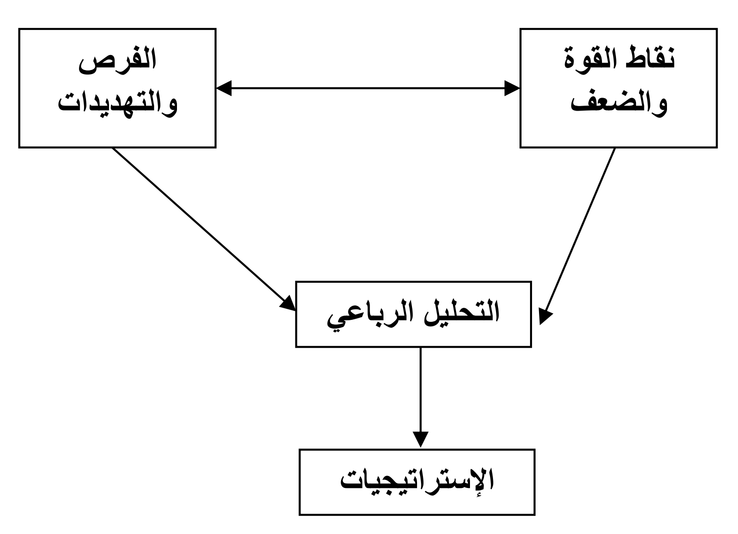
(ت)ما هي أوجه التحســين والتطوير الضــرورية في الأداء الداخلي والواجب إنجازها حتى تستطيع المنظمة استغلال الفرص المتاحة؟

(ث)ما هي الأنشطة الواجب التخلص منها تماماً حتى تستطيع المنظمة البقاء في السوق؟

في ضــوء ما سبق نستخلص أن الهدف الأســاســي من تقييم الإمكانيات الداخلية هو التعرف على نقاط القوة والضــعف التي تمكن المنظمة من وضع الاستراتيجيات الخارجية المناسبة والتي تساعدها على تحقيق النجاح في الســوق أو تجنب الفشــل فيه. أي أن الاســتراتيجية المناســبة هي نتيجة للتوفيق بين نقاط القوة والضــعف من ناحية، وبين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من ناحية أخرى، ويعرف ذلك "بالتحليل الرباعي" SWOT analysis.

وهو أداة تحليلية تضــم كل من تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية، حيث يدمج كل من عناصــر الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف.

ويمكن توضـــيح ذلك من خلال شـــكل رقم (٤-٢) على النحو التالي:



شكل رقم (٤-٢) التفاعل بين تقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

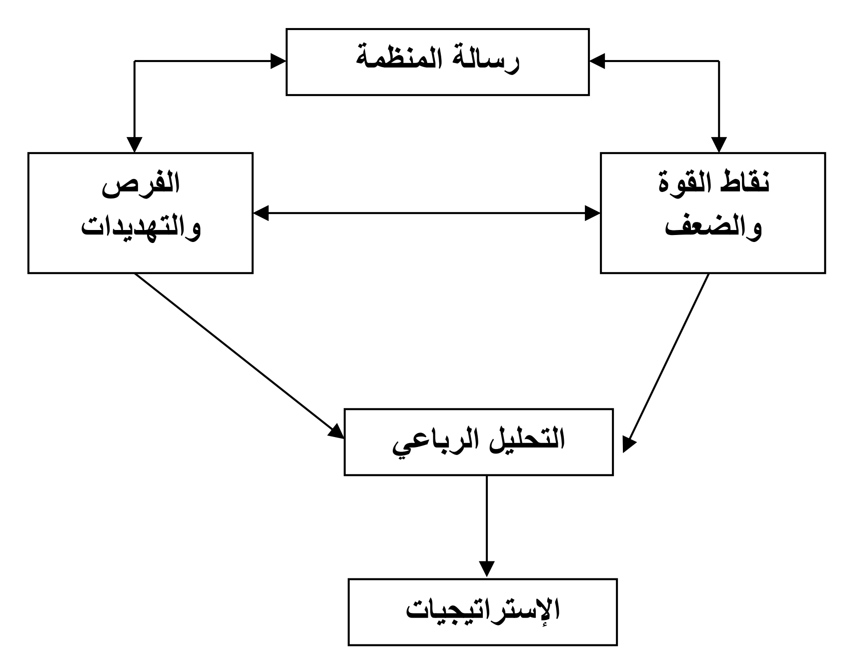
التفاعل بين الرســـالة وتقييم البيئة الخارجية والإمكانيات الداخلية للمنظمة:

توجد علاقة وتفاعل مستمر بين رسالة المنظمة من ناحية وبين نتائج تقييم البيئة الخارجية والإمكانيات الداخلية للمنظمة من ناحية أخرى. فعند بداية المشـــروع تقوم الإدارة العليا بتقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات الموجودة فيها، ثم تقييم الإمكانيات المتاحة لتحديد نوعية الفرص التي ســـوف تركز عليها المنظمة والتي تتناسب منطقياً مع إمكانياتها.

فعلى سبيل المثال إذا كانت رسالة المنظمة تركز على السوق المحلى، وإنتاج الســـلع للعملاء من ذوي الدخول المرتفعة في المجتمع سنجد في هذه الحالة أن عمليات التقييم ستركز على تجميع المعلومات عن السوق المحلى، ورغبات واحتياجات تلك الشريحة المستهدفة من العملاء كما حددتها الرسالة.

وبعد فترة من الوقت يســـتلزم الأمر إعادة تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد التغيرات التي حدثت فيهما وانعكاس ذلك على رسالة المنظمة.

فإذا تبين عند تجميع البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أن السوق المحلى قد وصل إلى درجة التشبع مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة فيه، كما أظهرت نتائج التقييم أن هناك أسواقاً جديدة يمكن الدخول فيها بتكلفة مناسبة، فيتم بناءاً على تلك البيانات والمعلومات الجديدة التي تم الحصول عليها من عمليات التقييم تعديل رسالة المنظمة بحيث لا يقتصر السوق المستهدف على السوق المحلى بل يشمل أيضاً أسواقاً جديدة. ومن هنا يتضح أن التفاعل مستمر ودائم بين رسالة المنظمة وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل رقم (٤-٣) على النحو التالى:



شكل رقم (٤-٣) التفاعل بين الرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحليل وتقييم البيئة الداخلية:

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة ولعل من أهمها ما يلي:

١- إن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف ذلك على علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في أحد

المنظمات ولا يكون كذلك في منظمة أخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

٢- يجب على المنظمة أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة الخارجية. فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء في بحوث التسويق، وأن هناك فرصة بيئية تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق، في هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.

٣- يجب على المنظمة أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع.

فكما افترضنا سابقاً أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفء في بحوث التسويق وأن هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة في هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تستعين بجهاز بحوث التسويق المتاح لديها للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين تلك الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين، وبحث اقتراحاتهم وآرائهم ورغباتهم لمراعاتها عند إنتاج هذه المنتجات وتحويل اتجاهات المستهلكين إلى اتجاهات إيجابية.

٤- يجب على المنظمة أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها في إصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تمتعت بجهاز قوى في بحوث التسويق، بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع، في هذه الحالة يمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق المتاح لديها القيام بالدراسات والبحوث التي تساعدها في الوقوف على نقاط ضعف هؤلاء المندوبين، وبما يؤدى إلى التغلب على هذا الضعف وبالتالي زيادة المبيعات.

خطوات تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة:

يتطلب تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة إتباع الخطوات التالية:

خطوة رقم (١): تحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها.

خطوة رقم (٢): تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة.

خطوة رقم (٣): إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية.

وسيتم تناول كل خطوة من الخطوات السابقة على حدة وذلك على النحو التالي:

خطوة رقم (١) تحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها:

عند تحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانيات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال والآلات والمباني والمواد الخام... إلخ أو كانت بشرية "إدارية وتنظيمية وتنفيذية" وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي، ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسبين، ومدى توافر عمالة ذات مهارة وقدرة فنية عالية، والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته... إلخ، وكذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق وصورتها الذهنية لدى جماهيرها.

في ضوء ما سبق، سيتم تحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها في ضوء الوظائف التي يتم ممارستها داخل المنظمة لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف، ويمكن تقسيم تلك الوظائف إلى مجموعتين على النحو التالي:

أولاً: وظائف الإدارة:

وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

ثانياً: وظائف المشروع الأساسية وأهمها:

التسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحوث والتطوير ويجب على المدير الاستراتيجي أن يقوم بعملية مراجعة فعالة لوظائف الإدارة ووظائف المشروع بحيث يحدد من خلالهما ما تحمله من نقاط قوة أو من نقاط ضعف

خطوة رقم (٢) تقييم الإمكانات الداخلية للمنظمة:

يتم تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة على مستويين هما المستوى الكلى Corporate Level والمستوى الوظيفي Functional Level أو ما يعرف بالمستوى الجزئي وبالنسبة للمنظمات العملاقة التي تتكون من وحدات يمكن اعتبار كل منها منظمة مستقلة عادة ما يتم تقييم هذه الوحدات الاستراتيجية أيضاً بطريقة منفصلة بالإضافة إلى تقييم المنظمة على المستوى الكلى والجزئي، أي تقييم أجزاء المنظمة للتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

وفيما يلى استعراض لتقييم الإمكانات الداخلية للمنظمة على المستويين الكلى والجزئي وذلك على النحو التالي:

أولاً: التقييم على المستوى الكلى:

يقصد بالتقييم على المستوى الكلى تجميع معلومات عن المنظمة ككل بهدف اكتشاف ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة (مزايا تنافسية) ونقاط ضعف بالمقارنة بالمنافسين في النواحي التالية:

١ ثقافة المنظمة.
٢ سمعة المنظمة.
٣ التكامل بين أجزاء المنظمة.

وسنتناول تلك العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي:

١- ثقافة المنظمة:

هي عبارة عن القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين والتي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية.

وتمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها عند بناء الاستراتيجيات أو نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فقد يسود المنظمة مثلاً ثقافة تتضمن قيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية، والاعتقاد بأن العمل عبادة وأن من واجبات الفرد أن يتقن عمله ويحسن فيه، وأن يحافظ على الأمانة التي كلف بها، وقد يسود المنظمة قيم أخرى بأن من يعمل كثيراً يخطئ كثيراً، وأن من يعمل قليلاً يخطئ قليلاً. ولذا ينبغي العمل على اكتشاف هذه المكونات الثقافية وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي منها، ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبى منها: فالثقافات غير

الديمقراطية والتي لا تشـجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات هي الثقافة التي لا تساعد على الابتكار والتطوير، والثقافة التي تفرض عدم اتخاذ القرار إلا بعد عرضـه على الإدارة العليا مهما كان صـغيراً هي ثقافة معوقة وأبرز نقاط ضعفها هو بطء اتخاذ القرارات.

والثقافة التي ترفض التغيير تمثل نقطة ضـعف، وبالتالي فإن الاستراتيجيات سوف تدور في نطاق تقليد المنظمات الناجحة. ولذلك فإن تقييم الثقافة السائدة في المنظمة ككل يمكن أن يكشف الدعائم التي يمكن استخدامها لوضع الاستراتيجيات، كما يكشف عن النواحي التي ينبغي الاعتراف بها كواقع، نظراً لأن تغيير الثقافات من الأمور الصعبة والتي ينبغي الاعتراف بها كنقاط ضعف لا يمكن القضاء عليها في الأجل القصير وأخذها في الحسبان عند وضع الاستراتيجيات.

٢- سمعة المنظمة:

هي عبارة عن الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها عن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من المساهمين أو المقرضين أو العاملين أو العملاء أو الموردين أو الحكومة أو المنافسين أو النقابات، أو غير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الخارجية التي تتعامل فيها المنظمة.

وكلما كان الانطباع / الصورة الذهنية إيجابية عن المنظمة كلما حرصت الأطراف المتعاملة معها على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها، أما إذا حدث العكس (أي الصورة الذهنية سلبية) فإن هذه الأطراف تحاول أن تحقق أكبر استفادة في علاقتها مع المنظمة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة، ويمثل الوضع الأخير نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة. وقد يؤثر ذلك سلبياً على المنظمة، حيث تنعدم الثقة فيها في الأسواق فلا تستطيع الحصول على تمويل لاحتياجاتها، ولا تستطيع ضمان توريد بضائع في أوقات الأزمات ويصبح من السهل تحول العملاء إلى شركات منافسة حيث لا يوجد ولاء لها.

وعلى ذلك يمكن القول أنه يجب على المنظمة أن تجمع آراء المتعاملين معها، وتقوم بتحليل شكواهم حتى يتم تقييم سمعة المنظمة ككل، وما إذا كانت تمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف.

٣- التكامل بين أجزاء المنظمة:

قد لا يظهر تقييم ثقافة المنظمة وسمعتها أي ضعف، وقد لا تظهر نقاط الضعف حتى إذا تم تقييم أجزاء المنظمة، بل تظهر في

العلاقة بين تلك الأجزاء، حيث لا يوجد تكامل أو تنسيق فيما بينها نتيجة لوجود صـراعات بين الإدارات المختلفة، فعلى سبيل المثال قد يوجد صـراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسـويق يحول دون الوفاء بأوامر الشراء في المواعيد المتفق عليها، أو تعديل مواصفات المنتج بالطريقة التي تتفق ورغبات العملاء كما تحددها إدارة التسـويق. وكثير من المنظمات تفتقد عنصر التنسيق بشدة مما يجعل عدم توحد الجهود أبرز نقاط ضعفها، نظراً لأن هناك تداخلاً طبيعياً بين الوظائف المختلفة مثل التسـويق والإنتاج والإدارة الهندسـية والبحوث والتطوير ونظم المعلومات والإدارة المالية. فالعلاقة بين المخازن الفرعية وبين المخازن الرئيسية قد تكون إحدى نقاط الضعف الخطيرة في المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع العديد من المنتجات والأسواق.

وقد تكون العلاقة بين قسم بحوث التسويق وإدارة التسويق، أو قسم البحوث والتطوير وإدارة الإنتاج نقطة الضعف الأساسية في المنظمة. ولذلك فإنه من المهم أن يتضمن تقييم الإمكانيات الداخلية تقييماً واقعياً للعلاقة بين أجزاء المنظمة، حيث يتوقف نجاحها على التنسيق بين إدارتها.

ثانياً: التقييم على المستوى الجزئي:

تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانيات الداخلية على تقسيم المنظمة إلى أجزاء يمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد معالم العملية الـ Process التي تتم داخلها.

وقد يكون هذا الجزء وظيفة أو عملية أو موقع جغرافي أو وحدة تستخدم آلات أو تكنولوجيا معينة. وبناءاً على دراسة هذه الأجزاء في الفترات السابقة أو مقارنة أدائها بأداء الأجزاء المماثلة في المنظمات المنافسة يمكن استخلاص عناصر النجاح الداخلية في كل منها، والتي يمثل تواجدها قوة ويمثل غيابها ضعفاً. فأهم خطوة في التقييم هي تحديد عناصر النجاح الداخلية التي سوف تستخدم كمعيار لمعرفة مستوى أداء الجزء المعنى من المنظمة والمراد الكشف عن قوته أو ضعفه. وبصفة عامة فإنه يمكن تطبيق التقييم الجزئي لإمكانات المنظمة عن طريق مدخلين أساسيين هما:

المدخل الأول: تحليل سلسلة القيمة بالمنظمة.

المدخل الثاني: تحليل المجالات الوظيفية في المنظمة.

والجدير بالذكر هنا أن المدخلين ليسا بديلين بل يمكن استخدامهما معاً كأداة لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة، والكشـــف عن نقاط القوة والضعف فيها.

وفيما يلي اســـتعراض لعملية تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة طبقاً لهذين المدخلين على النحو التالي:

المدخل الأول: تحليل سلسلة القيمة بالمنظمة:

قدم بورتر (Porter/١٩٨٥) في كتابه الشهير Competitive Advantage فكرة ســلســلة القيمة كأســلوب لتقييم الإمكانات الداخلية للمنظمة بالنظر إليها باعتبارها ســلســلة من الأنشــطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع والقيم المنفصـلة للعميل سـواء أكانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع، ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق، ومنافع (قيم) شـــكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشـــكيل المواد والســلع المشــتراة إلى شــكل آخر أكثر فائدة للعميل، ومنافع زمنية تتم بتخزين المواد والســـلع لحين الحاجة إليها. ومنفعة حيازيه تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات ورغبات العملاء. فإذا كانت المنظمة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضـل من المنافسـين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاســتراتيجيات. وقد قســم بورتر أنشـطة المنظمة إلى تسـعة أنشـطة قام بتصـنيفها في مجموعتين هما الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة. فبالنسبة للأنشطة الأساسية هي تلك الأنشـطة التي تعطى العميل منفعة مباشـرة يراها ذات قيمة له. أما الأنشـــطة المســـاعدة فهي لا تخلق منفعة للعميل، وليس لها قيمة مباشــرة بالنســبة له، ولكنها ضــرورية لزيادة كفاءة وفاعلية الأنشــطة الأسـاسية، ويمكن توضـح مدخل تحليل سـلسلة القيمة لبورتر من خلال شــكل (٤-٤) وذلك على النحو التالي: ((M.Porter,., p.٣٧.

الخدمات المساعدة مثل التكاليف / والتمويل / الأمن الصناعي / والشئون القانونية / الإدارة العامة / العلاقات العامة / التخطيط الاستراتيجي.				
إدارة الموارد البشرية Human Resource Management (الاختيار – التدريب – التنمية)				
التطور التكنولوجى (البحوث والتطور – تحسين المنتج والعمليات)				
المشتريات Procurement (شراء مواد خام / آلات / إمدادات)				
اللوجستيات الموجهة للداخل In ground Logestics (مناولة المواد الخام والمخازن)	العمليات Operations (الميكنة/التجميع الاختبار/التغليف/التعبئة)	اللوجستيات الموجهة للخارج Out Ground Logestics (المخازن/وتوزيع المنتجات تامة الصنع)	التسويق والمبيعات Marketing & Sales (الإعلان/الترويج/ التسعير/العلاقات مع قنوات التوزيع)	الخدمات Services (التركيب/الصيانة قطع الغيار)

← الأنشطة الأساسية →

شكل (٤-٤) مدخل تحليل سلسلة القيمة لبورتر

يتضح من الشكل السابق ما يلى:

(١) **الأنشـطة الأسـاسـية بالمنظمة**: وهي الوظائف القادرة على توفير منافع العميل وتتمثل في الوظائف التالية:

١/١ **اللوجستيات الموجهة للداخل (الإمداد الداخلي):** وتتضمن عمليات النقل والاستلام والتخزين وصرف المواد والرقابة على المخزون والاتفاق مع الموردين، ويتم تقييم هذه الوظائف (الأنشطة) الفرعية للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها. فعلى سبيل المثال الشركات التي تمكنت من تطبيق نظام Just-in-time نتج عن ذلك عدم تحمل تكاليف التخزين على الإطلاق وبالتالي تمكنت من المنافسة نظراً لتمتعها بنقطة قوة لا تتوافر لغيرها من المنافسين.

٢/١ **العمليات:** وتتضمن تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع وتتمثل تلك العمليات في أنشطة التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات.

٣/١ اللوجستيات الموجهة للخارج (الإمداد الخارجي): وتشمل أنشطة نقل المنتجات تامة الصنع إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع تامة الصنع وطرق التوزيع إلى العملاء، ونظام الحصول على أوامر الشراء، وكل الأنشطة التي تتضمنها رحلة البضائع تامة الصنع من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

٤/١ التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة من المنظمة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع واختيار مناطق البيع.

٥/١ الخدمات: وتشمل كل ما يقدم للعملاء للاستفادة من السلع والخدمات التي تبيعها المنظمة وتشمل أنشطة التركيب والإصلاح وبيع قطع الغيار والصيانة الدورية وتقديم المشورة الفنية.

(٢) الأنشطة المساعدة:

وتشمل الأنشطة التالية:

١/٢ المشتريات: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من مواد أولية وآلات وقوى محركة وقطع غيار وتجهيزات مكاتب، ويلاحظ في الشكل (٤-٤) أنها تمتد عبر أجزاء المنظمة لأنها تخدم كل الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة.

٢/٢ التطور التكنولوجي: ويشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء الأنشطة بالمنظمة ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المنظمة كما هو مبين في شكل (٤-٤) لأنها تتعلق بكل أجزاء المنظمة، ويهدف هذا النشاط إلى رفع مستوى أداء كل الأنشطة من أول تطوير الأعمال الكتابية اليدوية وتحويلها إلى أعمال مكتبية معتمدة على الحاسب الآلي إلى تحسين المنتج ذاته لجعله أعلى جودة وأقل تكلفة.

٣/٢ إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المنظمة أيضاً ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف.

٤/٢ **الخدمات المساعدة:** وتشمل كل الأنشطة المسئولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المنظمة كالتكاليف والتمويل والأمن الصناعي والشئون القانونية والإدارة العامة والعلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجي.

المدخل الثاني: تحليل المجالات الوظيفية في المنظمة:

يعتمد هذا المدخل على تقسيم المجالات الوظيفية في المنظمة إلى مجموعتين من الوظائف، الأولى هي مجموعة الوظائف الإدارية والتي تتضمن الوظائف التي تطبق في كل المنظمات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها بهدف تحريك الموارد بطريقة منظمة ومرتبة نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتتضمن تلك المجموعة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما المجموعة الثانية فهي تتمثل في وظائف المشروع والتي تتعلق بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى وقد تختلف من منظمة إلى أخرى في نفس الصناعة. ولكن بصفة عامة تتمثل وظائف المشروع الأساسية في التسويق والإنتاج والتمويل والبحوث والتطوير.

ولا يقتصر هذا المدخل على تقسيم وتحديد المجالات الوظيفية بل يتضمن أيضاً التركيز على عوامل النجاح الأساسية والمتعلقة بتلك المجالات الوظيفية والتي تمثل نقاط القوة لها.

والسؤال الذي نطرحه الآن هو: كيف يتم تقييم أي عامل داخلي أو نشاط على أنه مصدر قوة أو ضعف للمنظمة؟

بصفة عامة هناك ستة مداخل يمكن إتباعها لتقييم العوامل الداخلية للمنظمة وتتمثل في الآتي:

١- المقارنة مع إمكانيات وأداء المنظمة في الماضي:

يمكن للمنظمة أن تجرى عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي، ومن المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد على سبيل المثال "الكفاءة الإنتاجية" وقد تكون هذه الكفاءة كلية عندما يتم نسبة المخرجات الكلية إلى المدخلات الكلية، وقد يتم حساب الكفاءة الإنتاجية بصورة جزئية، حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة (العمل – رأس المال – الطاقة – المواد) فمثلاً عنصر المواد يتم حساب كفاءته الإنتاجية على النحو التالي = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$ وهكذا...

وبناءات على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية (كلية أو جزئية) لعدد من السنوات وذلك لتحديد مدى تطورها، ومن المفضل أن يتم ذلك

لكل عنصر جزئي على حدة لتحديد نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوح.

٢- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:

يمكن للمنظمة أن تجرى عمليات المقارنة بين الأداء الفعلي أي ما تم إنجازه بما هو مخطط من قبل، وتستخدم في ذلك عدد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية، وخرائط جانت، كما تعد الأهداف بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء.

٣- مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات المنافسة:

تعتبر مقارنة موقف المنظمة وإمكانياتها بإمكانيات المنافسين الحاليين والمرتقبين من الأساليب الأساسية لتحديد أوجه القوة والضعف في إمكانياتها. فالمنظمات المنافسة في نفس الصناعة تمتلك إمكانيات تسويقية وإنتاجية ومالية وإدارية... إلخ، وهذه الإمكانيات يمكن أن تمثل نقاط قوة أو نقاط ضعف في ضوء الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة. ولاختبار الاستراتيجية يتم مقارنة الإمكانيات الداخلية الأساسية للمنظمة بما هو متاح لدى المنافسين وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

وتعد قنوات التوزيع، والإمكانيات التكنولوجية وتكاليف التشغيل وخدمات ما بعد البيع من أبرز العوامل التي تتم المقارنة على أساسها فيما بين المنظمة ومنافسيها.

٤- المقارنة بين أداء المنظمة والأداء السائد في الصناعة:

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناءا على المعدلات والنسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها، فمثلاً نجد نسبة التداول – باعتبارها أحد النسب المستخدمة لقياس السيولة المتاحة – يجب أن تكون ٢: ١ أي أن الأصول المتداولة يجب أن تغطى الخصوم المتداولة مرتين، بينما نجد نسبة التداول السريع "وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة" يجب أن تكون ١: ١ وبتعدد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها، وبالتالي ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها، والتي يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة.

٥- تحليل النسب:

ويتم ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة مئوية %، أو نسبة متغيرة، أو عدد مرات معين ويتم ذلك على مستوى وظائف المشروع ككل من

إنتاج / تســويق / أفراد / تمويل ويمكن توضــيح تلك النســب وكيفية حسابها من خلال جدول رقم (٤-٢) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤-٢)

نسب ومؤشرات الإنتاجية المتعلقة بوظائف المشروع وطريقة حسابها

اسم / مدلول النسبة	طريقة حساب النسبة
النسب المالية:	
١- معدل العائد على الاستثمار.	١- صافي الربح قبل الضريبة / الاستثمار أو الأصول.
٢- معدل العائد على حقوق الملكية.	٢- صافي الربح قبل الضريبة / حقوق الملكية.
٣- معدل دوران الأصول.	٣- المبيعات / الأصول
٤- ربحية الأصول.	٤- الأرباح / الأصول
٥- نسبة الديون إلى الأصول.	٥- الديون / الأصول
٦- نسبة الديون إلى حق الملكية.	٦- الديون / حق الملكية
٧- نسبة التداول.	٧- الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة
٨- نسبة التداول السريعة.	٨- الأصول المتداولة –المخزون) / الخصوم المتداولة
نسب الإنتاج:	
١- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات.	١- الإنتاج / ساعات تشغيل الآلات.
٢- فاعلية استخدام الآلات.	٢- عدد ساعات التشغيل الفعلية/عدد ساعات التشغيل المتاحة
٣- نسب تعطل الآلات.	٣- ساعات التوقف / ساعات عمل الآلات.
٤- إنتاجية الموارد.	٤- الإنتاج / الموارد
٥- نسبة التالف.	٥- كمية التالف / كمية الإنتاج
٦- إنتاجية الجنيه.	٦- الإنتاج / الأموال المستثمرة
٧- معدل دوران المخزون.	٧- إجمالي المخزون / متوسط المخزون
٨- فاعلية الطاقة.	٨- الإنتاج / الطاقة
(جـ) نسب التسويق:	
١- فاعلية تكاليف التسويق.	١- المبيعات / تكاليف التسويق
٢- حصة المشروع من السوق.	٢- مبيعات المشروع / مبيعات الصناعة
٣- معدل دوران البضاعة المباعة.	٣- المبيعات / متوسط المخزون
٤- فعالية تكاليف الإعلان.	٤- المبيعات / تكاليف الإعلان
٥- فعالية رجال البيع.	٥- المبيعات / عدد رجال البيع
٦- فعالية المبيعات الآجلة.	٦- المبيعات / المبيعات الآجلة
٧- متوسط فترة التحصيل.	٧- رصيد العملاء × ٣٦٥ / المبيعات الآجلة
(د) نسب الأفراد:	
١- فعالية الأفراد.	١- الإنتاج / عدد الأفراد
٢- إنتاجية ساعات العمل.	٢- الإنتاج / عدد ساعات العمل
٣- إنتاجية الأجور.	٣- الإنتاج / الأجور
٤- معدل الغياب.	٤- عدد أيام الغياب / أيام العمل الإجمالية
٥- معدل التأخير.	٥- عدد ساعات التأخير / ساعات العمل الإجمالية
٦- معدل الإصابات والحوادث.	٦- عدد الحوادث والإصابات / عدد العاملين

٦- **التقديرات الشخصية:**

في بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية – إما لعدم صلاحية المداخل (الأساليب) الأخرى في المقارنة، أو للجهل بها، أو لعدم إمكانية القياس الكمي – في إجراء عمليات المقارنة وخاصة في بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتي يصعب حسابها، أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها.

خطوة رقم (٣): إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية:

إن الخطوة الأخيرة في إجراء تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل في إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية وهي تتشابه في خطواتها مع مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، كما تتشابه معها في الانتقاد الموجه لكل منهما من حيث اعتمادهما على الحكم والتقدير الشخصي بشكل أساسي ولذا يجب أخذ نتائجهما بحذر كأدوات مساعدة في عملية صياغة الاستراتيجية وليست لهما دلالة نهائية.

وتساعد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية في تلخيص وتحليل وتقييم عناصر القوة والضعف الرئيسية في الإدارة، والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير مما يساهم في وضع أساس لفحص ودراسة العلاقات المتداخلة فيما بين هذه الوظائف ويتم إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية من خلال إتباع الخطوات التالية:

(١) التعرف على نقاط الضعف والقوة الأساسية للمنظمة، والتي يمكن أن تتراوح ما بين خمسة إلى عشرين عنصراً.

(٢) تقدير وزن يتراوح ما بين (صفر: غير هام) إلى (واحد صحيح: هام جداً)، وذلك لكل عنصر من العناصر سواء تتعلق بنقاط القوة أو الضعف. والجدير بالذكر هنا أن الوزن يشير إلى الأهمية النسبية لكل عنصر في المساهمة في النجاح لصناعة معينة، ولذا فإن العناصر التي تعتبر ذات تأثير بالغ الأهمية على الأداء يجب أن تنال أوزاناً أعلى.

ويجب أن يكون حاصل جمع الأوزان المعطاة لجميع العناصر مساوياً واحد صحيح.

(٣) إعطاء ترتيب لكل عنصر من العناصر الموضحة في الخطوة الأولى بحيث يتراوح من واحد إلى ٤، ويمكن توضيح معنى أو مدلول هذا الترتيب على النحو التالي:

الترتيب	المعنى / المدلول
١	**نقطة ضعف خطيرة**
٢	**نقطة ضعف ثانوية**
٣	**نقطة قوة ثانوية**
٤	**نقطة قوة أساسية**

(٤) حساب الوزن المرجح لكل عنصر من العناصر =

= الوزن المحدد لكل عنصر × ترتيبه.

(٥) حساب الوزن الكلى المرجح لكل العناصر وذلك من خلال جمع الأوزان المرجحة لجميع العناصر. حيث يوضح الوزن الكلى المرجح موقف المنظمة من المتغيرات الداخلية.

ويمكن أن يأخذ الوزن الكلى المرجح أحد ثلاثة صور لكل منها مدلول، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الوزن الكلى المرجح	المعنى / المدلول
أقل من ٢,٥	تشير إلى أن المنظمة تعانى من موقف ضعف عام في مجال الوظائف الداخلية.
٢,٥	(المتوسط) ويشير إلى أن نقاط القوة = نقاط الضعف.
أكبر من ٢,٥	تشير إلى أن المنظمة تتمتع بموقف قوة عام في مجال الوظائف الداخلية.

ويمكن توضيح مثال افتراضي لهذه المصفوفة من خلال جدول (٤-٣) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤-٣)

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية لإحدى المنظمات "مثال افتراضى"

العناصر الداخلية الأساسية	الوزن النسبي (١)	الترتيب (٢)	الوزن المرجح (٣) = ١ × ٢
- ارتفاع جودة المنتجات.	٠,١٨	٤	٠,٧٢
- خبرات إدارية فائقة في فهم مجال الصناعة.	٠,١٠	٣	٠,٣٠
- علاقات قوية وجيدة فيما بين العاملين بالمنظمة.	٠,١٥	٣	٠,٤٥
- عدم وجود هيكل تنظيمي فعال.	٠,٢٢	٢	٠,٤٤
- ضعف المركز التنافسي خارج السوق المحلى.	٠,٣٠	١	٠,٣٠
- ارتفاع عبء الاقتراض	٠,٠٥	٢	٠,١٠
المجموع	١,٠	—	٢,٣١

نستخلص من المصفوف الموضحة أعلاه الحقائق التالية:

* إن أهم عامل يؤثر في مجاح هذه المنظمة في الصناعة التي تعمل بها هو ضعف المركز التنافسي خارج السوق المحلى، حيث حصل على أكبر وزن نسبى (٠,٣٠)، يليه عدم وجود هيكل تنظيمي فعال حيث حصل على وزن نسبى قدره (٠,٢٢).

* إن أكبر نقاط الضعف لدى هذه المنظمة هي ضعف المركز التنافسي خارج السوق المحلى حيث حصلت على ترتيب (١).

* إن أكبر نقاط القوة لدى هذه المنظمة هو ارتفاع جودة المنتجات حيث حصلت على ترتيب (٤).

* يشير الوزن الكلى المرجح لهذه المنظمة (٢,٣١) إلى أنها أقل من المتوسط أي أنها تعاني من موقف ضعف عام في مجال الوظائف الداخلية.

الفصل الخامس

تحديد الأهداف الاستراتيجية

مكونات الفصل:

١- الأهداف
٢- الفرق بين الغايات والأهداف.
٣- أهمية تحديد الأهداف.
٤- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف.
٥- أنواع الأهداف.
٦- مواصفات الأهداف الجيدة.
٧- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه.

الأهداف:

هناك حكمة إغريقية تقول: "لو أن قائد السفينة لا يعرف الميناء الذى يجب أن يضع رحالة فيه فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية، وفي الغالب فإنه لن يرسو على أي ميناء.

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. كما تمثل شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإدارى بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الأداء. ولذا يمكن اعتبار الأهداف بمثابة دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

وفي الحقيقة إذا لم يتم ترجمة التوجه المستقبلى للمنظمة ورسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة، وإذا لم يظهر المديرين سعياً دؤوباً للوصول إلى هذه المستويات، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات رقيقة وكلمات منمقة، وأحلاماً وردية لم ترى طريقها إلى النور.

فخبرة الشركات الرائدة والإدارة الناجحة تشير إلى أن الشركات التي يسعى المديرين بها إلى وضع أهداف محددة لكل مجال من مجالات النشاط الأساسية، ثم يسعون إلى تحقيق هذه الأهداف إنما يحققون نتائج أفضل من تلك الشركات التي يظهر المديرون بها قدراً ملموساً من النوايا الحسنة وكلمات الإصرار ودعوات التوفيق.

من ناحية أخرى، فإن الأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد الأولويات وأهميتها النسبية، كما تسهم أيضاً في تحديد العلاقة بين المنتجات والأسواق وأيهما يجب التركيز عليها، علاوة على ذلك، فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية، كما يسهم في بيان مراكز المسئولية، وتقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها.

وحتى تحقق عملية صياغة الأهداف دورها الاستراتيجي فإنها يجب أن تكون موضوعية ومحددة وقابلة للقياس.

وانطلاقاً من هذا الفهم لأهمية الأهداف ودورها الاستراتيجي ثم تم تخصيص هذا الفصل لتحديد الأهداف الاستراتيجية، حيث سنسعى من خلاله إلى تحديد ما يلى:

* معنى الأهداف الاستراتيجية وأنواعها.

* أهمية وضوح الأهداف الاستراتيجية.

* المواصـــفات الواجب توافرها في الأهداف الجيدة، حيث أنها تعتبر بمثابة الموجه الأســاســي لصـياغة واختيار إســتراتيجية المنظمة، وتوجيه جهود تنفيذها بعد ذلك لتحقيق هذه الأهداف.

وبالانتهاء من دراســـة هذا الفصـــل يصـــبح القارئ مزوداً بمعلومات عن:

- الفرق بين الغايات والأهداف.
- أهمية تحديد الأهداف.
- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف.
- أنواع الأهداف.
- مواصفات الأهداف الجيدة.
- تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه.

الفرق بين الغايات والأهداف:

يوجد خلط بين الغاية Goal والهدف Objective، فبعض الكتاب والممارسين يستخدمون "الغاية" كبديل أو لتحمل نفس معنى "الهدف"، والبعض الآخر يستخدم "الغاية" بمعنى أكثر اتساعاً من الهدف، وقد يحدث العكس أيضاً ولذا سنسعى في هذه الجزئية لحسم هذا الخلاف من خلال توضـيح الفرق بين المصــطلحين وذلك على النحو التالى:

يشـــير مفهوم الغايات Gosls إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذى يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ولهذا يشار إليها بـــ Long – Run – Open – Ended وتتحدد غايات المنظمة في ضـوء رسـالتها والتي تمثل الخصـائص الفريدة والمميزة لها والتي تعكس أيضـــاً منتجاتها الرئيســـية، والأسواق التي تخدمها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

ويرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشـــاملة تعكس ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصـــفها عادة بصـــورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية، والنمو، والتوسـع، وهدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاســـتراتيجية، ولذا يجب تحديدها بواســـطة الإدارة العليا بالمنظمة. فالغاية من إنشاء مصنع للحديد والصلب إنما تتمثل

في تلبية احتياجات الســـوق المحلى في مجالات التشـــييد والبناء والمساهمة في التطوير الصناعى. وبالمثل فإن غاية إحدى شركات التـأمين قد تكمن في نشـــر الأمـان والاطمئنـان على حيـاة الأفراد وممتلكاتهم. كما قد تتركز غاية البنك في تيســـير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال.

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصـــائص من أهمها البعد عن التفاصـيل الدقيقة، حيث يجب أن تعكس الفلسـفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأسـاسـية. كما يجب أن تتسم بالشـمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة من حيث (السن/الجنس/ والخصائص الجغرافيــة.... إلخ) والمنــافع التي يمكن إشـــبــاعهــا للعملاء (منتجات/تسـليم/تسـعير... إلخ) والتكنولوجيا المسـتخدمة وغيرها، وأخيراً يجب أن تتميز الغاية بطول الأجل، إذ تبنى أساساً على سبب وجود المنظمة، وبمعنى أدق على أسـاس الرؤية المستقبلية ورسـالة المنظمة.

وبصـفة عامة، يمكن القول أن الغاية الواضـحة تسـاعد على توجيه الجهود وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة من خلال تخصـيصـها على أسـس صـحيحة، كما تيسـر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم.

ومن ناحية أخرى يشـــير مفهوم الأهداف Objectives إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورســـالتها إلى واقع عملى. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس، والميل إلى التفصـــيل، ومن أمثلة الأهداف تحقيق معدل عائد على الاســـتثمار ١٠% خلال العام القادم، أو تخفيض تكاليف الإنتاج بنســـبة ٥% بالمقارنة بالعام الماضـــى، أو زيادة المبيعات بنسـبة ٢٥%، وتتميز الأهداف بكونها تعكس ما سلى:

* الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
* وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
* نتيجة يمكن تحقيقها.
* إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

ونســـتخلص مما ســـبق إن الغايات Goal ما هي إلا أهدافاً عامة شـــاملة ترمى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وهي تتســـم بـالعموميـة والشـــمول، ولهـذا فهي ترتبط ارتبـاطـاً وثيقـاً بالاسـتراتيجية، في حين أن الأهداف الفرعية Objectives يقصـد

بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة، وتتسم بالتحديد الدقيق والتفصيلى وإمكانية قياسها.

أهمية تحديد الأهداف:

هناك عدة نواحى تبرز ضرورة تحديد أهداف المنظمة ولعل من أهمها ما يلى:

١- **تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط**: حيث لا يمكن للمدير أن يزاول وظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٢- **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات:** فالأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

٣- **تحديد الأهداف العامة Goals** يساهم في تحديد الأهداف الفرعية Objectives.

٤- **تحديد الأهداف يساهم في تحديد مراكز المسئولية:**

فالأهداف تتحقق من خلال إدارات وأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أسندت إليه لتحقيقها.

٥- **تساهم الأهداف في تفويض السلطة:** إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين **الأنشطة والمهام المختلفة**.

٦- **تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها:**

فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة سواء كانت بشكل رأسى أو أفقى أو علاقات تعاون، أو علاقات سلطة.

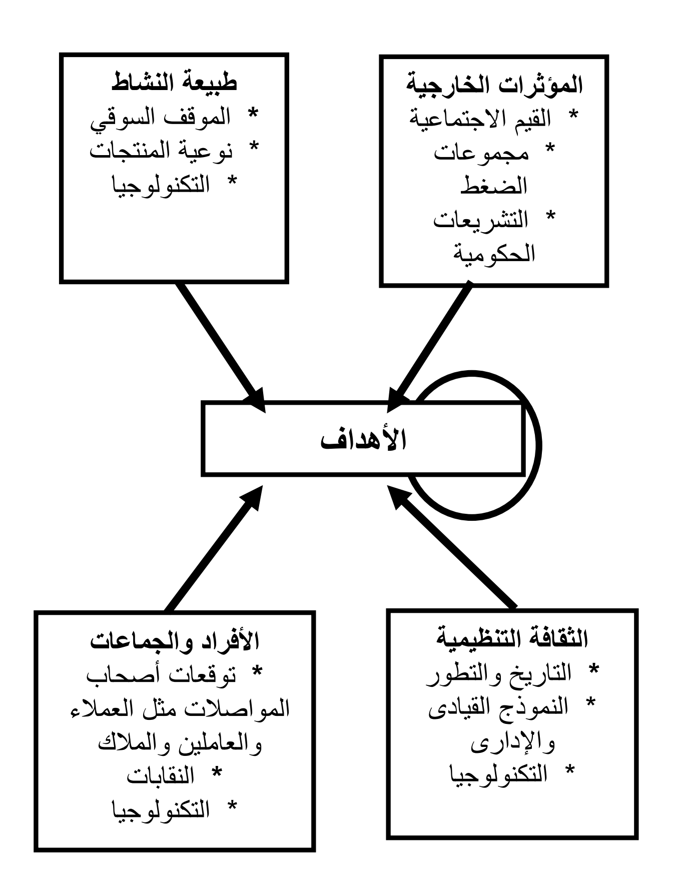
٧- **تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم أداء الأفراد:** والتي يتم على أساسها وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز.. إلخ.

العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف

يمثل التنظيم مزيجا معقدا من المؤثرات الثقافية، والسياسية، والتشريعية، والفردية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها. وبناء على ذلك نجد أن الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها من فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كناتج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة.

ويوضح الشكل رقم (٥-١) نوعية العوامل المؤثرة في تحديد أهداف المنظمة وذلك على النحو التالى:

(Wilson, R.&C.Gilligan/١٩٧٩, p.٢١٤)



شكل رقم (٥-١) العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف

وسيتم إلقاء الضوء على العوامل الموضحة بالشكل (٥-١) وذلك على النحو التالي:

* **المؤثرات الخارجية:**

يوجدالعديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسـعى التنظيم إلى تحقيقها ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذى يمارس فيه التنظيم أنشـطته، وكذلك سـلوك جماعات الضـغط ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذى يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال. مثال ذلك التحول الكبير الذى طرأ على اتجاهات المواطنين نحو حماية البيئة خلال السـنوات القليلة الماضـية، الأمر الذى أرغم غالبية المنظمات على تعديل أنظمتها وسـياسـاتها الإنتاجية والتسـويقية حتى تكون منتجاتها صـديقة للبيئة، كذلك فقد أدت الضـغوط المتزايدة لبعض جماعات الضـغط إلى توقف بعض الشركات – خاصة شركات الأدوية – عن إجراء تجارب أولية لأبحاثها ومنتجاتها على الحيوان، وبالتالي ضـرورة بحثها عن وسائل أخرى لاختبار منتجاتها.

* **طبيعة النشاط:**

يؤثر الموقف السوقى للمنظمة، وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها، ونوعية التكنولوجيا المسـتخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تسـعى لتحقيقها، وكذلك الاسـتراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف. ومن الأمثلة البارزة لتأثير الموقف السـوقى ما يحدث الآن من إعادة هيكلة وتطوير الصـناعات المصـرية من أجل تحقيق التوافق مع حالة الركود التي تواجهها حالياً وذلك لضمان الاستمرار في السوق. كذلك فإن إعطاء الفرصة للشركات الاجنبية في ضوء قانون تحرير التجارة لمنافسة الشركات المصرية في أسواقها التقليدية أملى عليها أن تعيد النظر في أهدافها وإستراتيجياتها التنافسية.

* **الثقافة التنظيمية:**

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصـرف بها الأفراد داخل المنظمة، وهي تتكون من مزيج يشـمل القيم والمعتقدات والرموز والشـعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضـافة إلى الهياكل والأنظمة، وتحدد هذه الأبعاد هوية التنظيمي وبالتالي اتجاهات أهدافه، وأنماطه السلوكية في أسواق

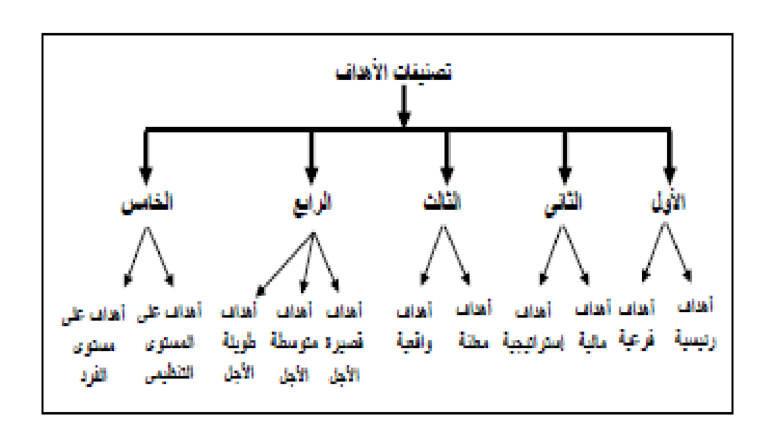
منتجاته. فعلى ســـبيل المثال نجد أن المنظمات التي تقف موقفاً دفاعياً في الســـوق يتمثل هدفها الرئيســـي في الرغبة في تحقيق الاســـتقرار، بينما ترتكز إســـتراتيجياتها الســـوقية على تخفيض الســـعر والتركيز على الخدمة من أجل الحفاظ على موقعها الحالى في السوق.

* **توقعات الأفراد والجماعات:**

تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصـــلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفســـه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبى لها. ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضـــة، مثال ذلك اعتبارات النمو، والربحية، والرقابة، والمرونة، وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية، وزيادة الإنتاج، وتحسين المواصفات... إلخ وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

أنواع الأهداف:

هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وكذا حول أهميتها النسبية ودورها في نجاح المنظمة. وبناء على ذلك سنركز على أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً وذلك من خلال شكل رقم (٥-٢) على النحو التالي:



شكل (٥-٢) التصنيفات المختلفة لأهداف المنظمة

وسـيتم إلقاء الضـوء على كل تصـنيف من تلك التصـنيفات كما يلـي:

التصنيف الأول: ومن خلاله يتم تقسيم الأهداف إلى نوعين هما:

١- أهداف رئيسـية: تحددها الإدارة العليا في ضـوء رسـالة المنظمة، وتتسـم تلك النوعية من الأهداف بالعمومية وعدم التفصـيل، كما ترتبط بالأجل الطويل، ومن أمثلتها هدف تعظيم الربحية، والنمو، والتوسـع، والالتزام بالمسـئولية الاجتماعية، وتعرف تلك النوعية من الأهداف "بالغايات".

٢- أهداف فرعية: يتم تحديد تلك النوعية من الأهداف في ضوء الأهداف الرئيسـية، وتشـير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسـالتها إلى واقع عملى، وترتبط بالأجل القصير، وتتسم بالتفصيل، وإمكانية قياسها، ويترتب على إنجازها تحقيق الأهداف الرئيسـية، ومن أمثلتها تحقيق معدل عائد محدد على الاستثمار، أو تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة معينة أو زيادة المبيعات بنسبة معينة.

التصنيف الثاني: ومن خلاله يتم تقسيم الأهداف إلى نوعين هما:

١- أهداف مـالية: وتتعلق بـالأداء المـالي للمنظمـة والـذي يعد الأسـاس لبقاء المنظمة في السـوق ن وإلا تنعدم قدرتها على تمويل احتياجاتها اللازمة للبقاء، هذا بالإضـافة لضـعف موقفهـا أمـام الـدائنين والملاك. وعلى ذلـك يمكن القول إن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضـاء للمسـتثمرين والمقرضـين، وتنمية الأعمال، وربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار في السوق. ومن أمثلة الأهداف المالية ما يلى:

- نمو العائد على الاستثمار.
- نمو المبيعات.
- زيادة الربحية.
- زيادة العائد على حق الملكية.
- زيادة القيمة السوقية للأسهم.
- زيادة القيمة المضافة.
- تحسين التدفقات النقدية.
- ثبات الإيرادات في فترات الركود.

٢- أهداف إســتراتيجية: وتتعلق بالأداء الاســتراتيجي للمنظمة والذى يعد الأساس للحفاظ على وتحسين موقف المنظمة في السوق في الأجل الطويل، وتحسين مركزها التنافسي. ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية ما يلى:

- زيادة الحصة السوقية.
- تحسين القدرة التنافسية.
- سرعة تقديم المنتجات الجديدة.
- تحسين جودة المنتجات.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- تقديم خدمة متميزة للعملاء.
- تحقيق الريادة في التكنولوجيا.
- تحقيق الانتشار العالمى.
- تحقيق رضاء العملاء.

والسؤال الآن:

إذا تعارضت الأهداف المالية مع الأهداف الاستراتيجية فأي هذه الأهداف يجب أن يسبق الآخر أو تعطى له الأولوية؟

هناك مواقف تفرض على المنظمة تأجيل توجهاتها الاستراتيجية، وإعطاء الأولوية للأهداف المالية وتتمثل تلك المواقف في الآتي:

- عندما تواجه المنظمة مشــكلات وأعباء مالية ملحة.
- عدم وجود معوقات تمنع توجيه الموارد المالية للاســتثمارات طوية الأجل، ولعل من أبرزها تفضــيل المنظمة الحفاظ على مســيرة الأنشــطة التشغيلية والقدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل.
- زيادة المخاطر المرتبطة بمجالات الاســتثمار طويلة الأجل، وبالتالي عدم التأكد من تحقيق النتائج المرغوبة.

ورغم هذه المبررات التي لا تبدو مقنعة، إلا أنه توجد مخاطر كبيرة نتيجة لتفضــيل الإدارة للعائد قصــير الأجل على حســاب قدرتها

التنافسية المستقبلية ومركزها السوقي، ويبدو أثر هذا الخطر واضحاً عندما يتواجد في سوق منتجات المنظمة منافسون يركزون على تدعيم مراكزهم السوقية، ويجمعون استثماراتهم لتحسين أوضاعهم السوقية والتنافسية. ولعل تجربة الشركات اليابانية في صراعها مع الشركات الأمريكية والأوربية وحرصها الدؤوب على توسيع رقعة السوق والتضحية بالربح في الأجل القصير تعطينا إجابة واضحة للسؤال السابق.

إن أفضل وسيلة لحماية وتدعيم ربحية المنظمة عاماً بعد آخر إنما تكمن في انتهاج وتبنى التصرفات الاستراتيجية التي من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية والمكانة السوقية للمنظمة.

والخلاصة: إن بناء وتحسين المركز التنافسي طويل الأجل يعود بالفائدة على المنظمة والمستثمرين أكثر من محاولة التركيز على تحسين الربحية في الأجل القصير.

التصنيف الثالث ويتم من خلاله تقسيم الأهداف إلى نوعين هما:

١- أهداف معلنة:

وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية، كما تهم الإدارة العليا في علاقتها بالملاك ولعل من أهم الأمثلة هدف المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

٢- الأهداف الواقعية:

وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة، سواء كانت تلك العمليات تتعلق بنشاط الإنتاج أو الشراء والتخزين إلخ.

التصنيف الرابع:

ومن خلاله يتم تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع هى:

١- أهداف قصيرة الأجل: وتتحقق من خلال خطط قصيرة الأجل في حدود سنة تقريباً.

وتركز تلك الأهداف على ما يلى:

* تحديد كمية ونوعية الإنتاج.
* التركيز على كفاءة الأداء والذى يقاس من خلال المعادلة التالية:

$$\text{كفاءة الأداء} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

* تحقيق الرضا لكافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة سواء الجمهور الداخلى لها والممثل في العاملين بها، وأيضاً الجمهور الخارجى بكافة فئاته سواء المستهلكين أو الموردين أو المقرضين أو المساهمين.... إلخ.

٢- أهداف متوسطة الأجل: وتتحقق من خلال خطط متوسطة الأجل والتي تغطى فترة زمنية تتراوح من ٢-٥ سنوات تقريباً. وتركز تلك الأهداف على ما يلى:

* التكيف والتجاوب مع المتغيرات سواء المرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

* النمو والتوسع، وذلك لدعم قدرة المنظمة على البقاء في الأجل الطويل.

٣- أهداف طويلة الأجل: وتتحقق من خلال خطط طويلة الأجل والتي تغطى فترة زمنية تتراوح من ٥-١٠ سنوات تقريباً. وتركز تلك الأهداف بصفة أساسية على ما يلى:

* البقاء.

* تحقيق الريادة في مجال نشاط المنظمة ووصولها إلى العالمية.

التصنيف الخامس:

ومن خلاله يتم تقسيم الأهداف إلى نوعين هما:

١- أهداف على مستوى الفرد:

حيث نجد أن لكل فرد داخل المنظمة مجموعة من الأهداف المميزة والمحددة، ويمكن الاستعانة "بنموذج ماسلو" والذى تتدرج فيه الحاجات بدءاً من الحاجات الأساسية وانتهاء بتحقيق الذات وذلك للتعرف على الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات عدة أهداف يسعى لتحقيقها.

٢- أهداف على المستوى التنظيمي:

تمكن Peter Drcker من حسم الخلاف السائد حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث اقترح

ثمانى مجالات رئيســية للأهداف الخاصـــة بالمنظمات وتتمثل في الآتى:

أ- المركز التسويقى للمنظمة:

ويمكن قياسه بعدة طرق بالإضافة إلى الحصة السوقية منها على سبيل المثال درجة رضاء المستهلك والتي يتم قياسها بصفة دورية ومنتظمة بواسطة العديد من الشركات والتي يمكن أن يتحدد على أساسها الأهداف الاستراتيجية. أيضاً الولاء للعلامة التجارية يعد مقياساً آخر للمركز التسويقي للمنظمة والذى يقاس من خلال السلوك الشرائي الفعلي للمشترين.

ب- الابتكار والتجديد:

قد يتمثل أحد الأهداف في تنمية منتج جديد أو إدخال تعديل على منتج حالى بما يؤدى إلى الاستجابة إلى فرصة أو مواجهة تهديد. ولا يشترط أن يكون الابتكار/التجديد في مجال المنتج، فقد تكون هناك حاجة إستراتيجية خاصة بالنسبة لمنشآت الخدمات للابتكار في الإدارة المكتبية أو علاقات العمل أو نظم التوزيع... إلخ.

جـ- الإنتاجية:

يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة، فالإنتاجية في مقدار الناتج المحقق من استخدام مستوى معين من المدخلات بالنسبة لمقدار معين من المخرجات، علماً بأن المدخلات تشمل العمالة المباشرة، ورأس المال المستثمر، والمواد الخام المشتراة، والخدمات.

وبناء على ذلك نجد أن الأهداف قد تشمل تخفيض أحد المكونات المرتبطة بعناصر المدخلات، ويعد مفهوم القيمة المضافة لمرحلة الإنتاج مفيداً للغاية في وضع الأهداف المرتبطة بالإنتاجية.

د- الموارد المادية والمالية:

يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعده على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.

هـ- تنمية أداء المديرين:

حيث يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء، وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.

و- إنجاز العاملين واتجاهاتهم:

يجب تحديد مستويات أداء يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.

ز- الربحية:

تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم في قياس العائد على الاستثمارات والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.

ح- المسئولية العامة / الاجتماعية:

حيث تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بقياس دورها الاجتماعى، وآثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذى تعيش فيه.

مواصفات الأهداف الجيدة:

أشار كل من (Pearce J. & Robinson, R., / ٢٠٠٠) إلى ضرورة توافر سبع خصائص أو شروط في الأهداف حتى تتسم بالفاعلية وهى:

(١) القبول: Acceptability

من المتوقع أن يتبنى المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم. كما أنهم قد يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الأهداف التي تتعارض مع قيمهم أو اهتماماتهم أو مصالحهم، أو يشعرون بأنها غير عادلة. ويتحقق القبول من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف. وقد يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

(٢) القابلية للقياس: Measurability

يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذى يجب تحقيقه ومتى. ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عير الوقت. فعلى سبيل المثال نجد أن هدف مثل "تحسين العائد على الاستثمار" يمكن صياغته بطريقة أفضل على النحو التالى:

زيادة العائد على الاستثمار بنسبة تتراوح من ١-٢% خلال العام القادم.

(٣) المرونة: Flexibility

يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة. إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما أنها قد تؤثر على ثقة العاملين في الأهداف الموضوعة. ومن الوسائل التي قد تساعد في تحقيق المرونة دون أن يكون هناك آثار سلبية لذلك هو أن يحدد نطاق للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

(٤) الوضوح والفهم: Clarity and understanding

يجب أن تحقق للمديرين في كافة مستويات التنظيم القدرة على فهم ما الذى ينبغى تحقيقه. كما أنهم يجب أن يتفهموا المعايير التي سيتم الإستناد إليها في تقييم أدائهم. ومن ثم فإن الأهداف يجب صياغتها بالأسلوب الذى يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على السواء.

(٥) القابلية للتحقيق: Achievability

يجب أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المنظمة. كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة. وأن تراعى أيضاً العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.

(٦) التحفيز: Motivation

تشير نتائج الدراسات إلى أن إنتاجية الأفراد ترتفع عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزى. بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدى الأفراد وتدفعهم نحو الأداء المتميز وليس أن تثبط من هممهم، أو أن تكون سهلة التحقيق للغاية.

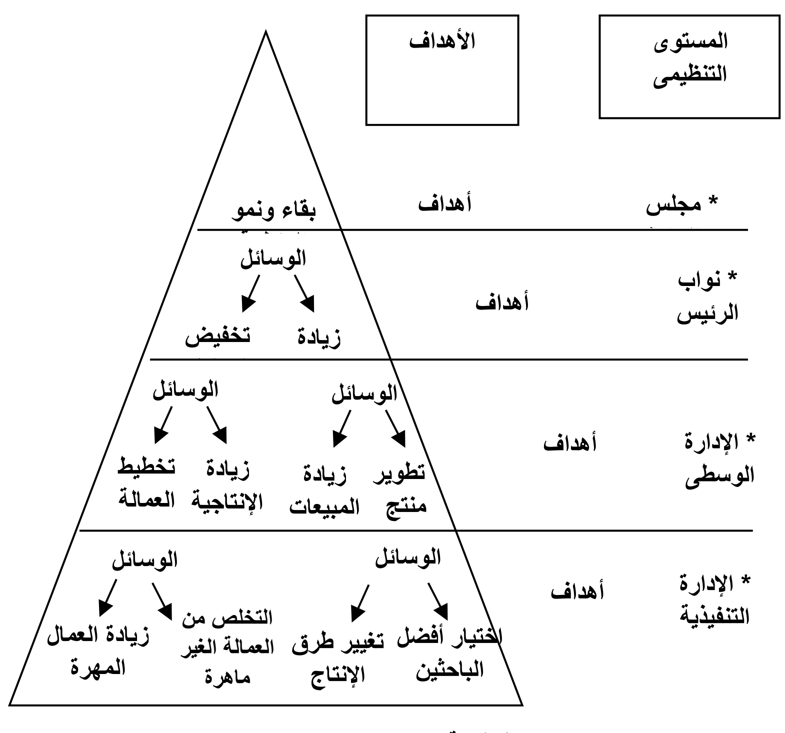
(٧) الملائمة: Compatibility

يجب أن تكون الأهداف الموضوعة مع الأغراض (الغايات) العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها. فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة أي يجب ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين

الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية وبما يؤدى لتحقيق رسالتها.

ويوضح شكل رقم (٥-٣) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسئولة عن كل منها وذلك على النحو التالى:

(Thompson, A., A., & Strickland, A.L., ١٩٩٥, p.٤٢).



شكل رقم (٥-٣)
سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسئولة عن كل

ويلاحظ من الشكل (٥-٣) أن الوسائل في المستويات الأعلى تعتبر بمثابة أهداف للمستويات التنظيمية الأدنى، كما أن المستوى الأعلى هو الذى يتولى وضع الأهداف العامة، في حين تتولى المستويات التشغيلية وضع الأهداف الفرعية التفصيلية، ويجب تحقيق

التنسيق والترابط بين هذه الأهداف مجتمعة، وبما يساعد المنظمة على تحقيق النمو والبقاء.

تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه:

قد يحدث تعارض إما فيما بين الأهداف الاستراتيجية وبعضها، أو فيما بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض، أو فيما بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية. وتبدو أهمية التصدى لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الاستراتيجية وبعضها البعض. وبصفة عامة يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف من خلال مراعاة ما يلى:

١- يجب أن تساهم الأهداف الفرعية في الوصول إلى تحقيق الهدف أو الأهداف الرئيسية. وهذا يقتضى مراعاة التنسيق فيما بين الإدارات الفرعية المختلفة بالمنظمة، بحيث لا تطغى المصلحة الجزئية لأي إدارة على المصلحة الكلية للمنظمة.

٢- إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الاستراتيجية، ومن ثم يجب وضع أولويات للأهداف يتحدد من خلالها أفضلية كل منها، بحيث يكون الترجيح للهدف الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالاستراتيجية الأساسية.

٣- يجب إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف، نظراً للتغير المستمر في الظروف البيئية المحيطة.

٤- يجب مشاركة كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة في تحديد ووضع الأهداف.

٥- يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة، وليس بظرف معين تمر به المنظمة، أو بفرد معين يقودها، ولذا يجب عدم تغيير الأهداف بمجرد تغير القيادات.

٦- إن مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود يحقق له الرضا ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

٧- يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذى سيكلفون به، مع توفير كافة الظروف التي من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل السادس

التحليل والاختيار الاستراتيجي

مكونات الفصل:

- الأهداف

- تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة

١- بدائل الاستراتيجيات التنافسية

١/١ مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

٢/١ تصنيفات الاستراتيجيات التنافسية

١/٢/١ استراتيجيات بورتر

٢/٢/١ الاستراتيجيات التعاونية

٣/٢/١ استراتيجيات العولمة

٢- بدائل الاستراتيجيات العامة للمنظمة

١/٢ مفهوم الاستراتيجيات العامة للمنظمة

٢/٢ تصنيفات الاستراتيجيات العامة للمنظمة

٣- العناصر الواجب توافرها في البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة للمنظمة

- تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة

- أساليب وأدوات تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة

١- مصفوفة الملائمة بين العوامل. الداخلية والخارجية Swot

٢- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

٣- مصفوفة جنرال إلكتريك.

- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمنظمة

١- معايير الاختيار النهائي للاستراتيجيات

٢- العوامل المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجية

٣- أساليب الاختيار الاستراتيجي

الأهداف:

في هذا الفصل سنتناول المرحلة الأخيرة لصياغة وتصميم الاستراتيجية والتي تتعلق "بالتحليل والاختيار الاســـتراتيجي". وتتطلب هذه المرحلة قيام المخطط الاستراتيجي بالخطوات التالية:

الخطوة الأولي: تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة.

الخطوة الثالثة: اختيار. البديل الاستراتيجي المناسب للمنظمة

وبناءً على ذلك، ســـنســـعى من خلال هذا الفصـــل إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١) تعريف الدارس بمجالات البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، والظروف الملائمة لتطبيق كل منها. وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال المبحث الأول من هذا الفصل.

(٢) إمداد الدارس بمعلومات عن المنهج العلمي الذى يجب إتباعه في تحليل وتقييم البدائل الاســتراتيجية المتاحة للمنظمة، والذى يســتند على مجموعة من الأســـاليب والأدوات التي يتم بمقتضـــاها مقابلة الفرص والتهديدات الخارجية مع نقاط القوة والضـــعف الداخلية، وذلك للتوصـــل إلى البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها.

(٣) التعرف على الأساليب والمعايير التي يمكن استخدامها في إجراء التصفية والمراجعة النهائية للبدائل الاســـتراتيجية الممكنة وذلك للوصـــول إلى التوليفة المثالية للإســـتراتيجيات التي تصـــلح للمنظمة في الفترة القادمة وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال المبحث الثالث من هذا الفصل.

تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة

بعد تحديد رؤية ورسالة المنظمة، ودراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وبما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي ستسعى المنظمة إلى تحقيقها، يصبح من الممكن طرح بدائل الاستراتيجيات التي يمكن الاختيار من بينها.

ولهذا سيتم تخصيص هذا الفصل لتحديد مجالات البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة والتي سيتم التوصل إليها من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

(١) ما هي البدائل المرتبطة بإستراتيجيات المنظمة تجاه منافسيها؟

(٢) ما هي البدائل المرتبطة بالاستراتيجيات العامة للمنظمة؟

وبالانتهاء من دراسة هذا المبحث سيصبح لدى الدارس إلمام بما يلى:

١- بدائل الاستراتيجيات التنافسية:

١/١ مفهوم الاستراتيجيات التنافسية.

٢/١ تصنيفات الاستراتيجيات التنافسية.

١/٢/١ إستراتيجيات بورتر.

١/١/٢/١ مضمونها.

٢/١/٢/١ مزايا تطبيقها

٣/١/٢/١ مخاطر تطبيقها

٤/١/٢/١ متطلبات تطبيقها

٥/١/٢/١ العوامل المؤثرة على اختيارها

٢/٢/١ الاستراتيجيات التعاونية

١/٢/٢/١ مفهومها.

٢/٢/٢/١ أنواعها.

٣/٢/١ إستراتيجيات العولمة.

١/٣/٢/١ مفهومها.

٢/٣/٢/١ أنواعها.

٢- بدائل الاستراتيجيات العامة للمنظمة:

١/٢ مفهوم الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٢/٢ تصنيف الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التصنيف الأول:

أ – إستراتيجيات هجومية.

ب- إستراتيجيات دفاعية.

التصنيف الثاني:

أولاً: إستراتيجيات النمو / التوسع.

ثانياً: إستراتيجيات الاستقرار / الثبات.

ثالثاً: إستراتيجيات التقلص / الانكماش.

٣- العناصر الواجب توافرها في البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة للمنظمة:

١- بدائل الاستراتيجية التنافسية:

١/١ مفهوم الاستراتيجيات التنافسية:

يمكن تعريف الاستراتيجيات التنافسية بأنها:

"الاستراتيجيات التي يتحدد من خلالها كيفية زيادة قدرة المنظمة على المنافسة داخل صناعة معينة محلياً أو عالمياً.

ويتضح من هذا التعريف ما يلي:

- هناك إستراتيجيات تنافسية محلية تعتمد فيها المنظمة على مواردها الداخلية فقط كما هو الحال في "إستراتيجيات بورتر"، أو قد تعتمد المنظمة على مواردها إلى جانب موارد منظمات أخرى كما هو الحال في "الاستراتيجيات التعاونية".
- أيضاً هناك إستراتيجيات تنافسية عالمية أو ما تعرف بـ "إستراتيجيات التحول للعالمية".

٢/١ تصنيفات الاستراتيجيات التنافسية:

هناك ثلاث تصـــنيفات للإســتراتيجيات التنافســية يمكن توضــيحها على النحو التالي:

١/٢/١ إستراتيجيات بورتر وتتمثل فى:

١/١/٢/١ إستراتيجية القيادة في التكلفة.

٢/١/٢/١ إستراتيجية التمايز.

٣/١/٢/١ إستراتيجية التركيز.

٢/٢/١ الاستراتيجيات التعاونية وتتمثل فى:

١/٢/٢/١ الاندماج.

٢/٢/٢/١ الاستحواذ.

٣/٢/٢/١ المشروعات المشتركة.

٤/٢/٢/١ التحالفات الاستراتيجية.

٥/٢/٢/١ التعاقد من الباطن.

٦/٢/٢/١ تراخيص الإنتاج.

٣/٢/١ إستراتيجيات التحول العالمية وتتمثل فى:

١/٣/٢/١ التصوير.

٢/٣/٢/١ التراخيص وعقود التصنيع.

٣/٣/٢/١ المشروعات المشتركة.

٤/٣/٢/١ الاستثمار المباشر في الدول الأجنبية.

وســـتلقى مزيـد من الضـــوء على كـل من إســـتراتيجيـات بورتر، والاستراتيجيات التعاونية.

١/٢/١ إستراتيجيات بورتر:

عند تناول هذه الاســـتراتيجيات ســـنركز على توضـــيح مضـــمون كل إســـتراتيجية، ومزايا ومخاطر تطبيق كل منها، ومتطلبات تطبيق كل منها، وكيفية الاختيار بين هذه الاســـتراتيجيات في ضـــوء مجموعة من العوامل المختلفة المؤثرة على الاختيار.

١/١/٢/١ مضمونها:

اقترح (Michel Porter/ ١٩٨٠) ثلاث اسـتراتيجيات تنافسـية شـاملة تتمثل في إســـتراتيجية القيادة في التكلفة، وإســـتراتيجية التمايز، وإســـتراتيجية التركيز، ولقد انتشر استخدام تلك الاستراتيجيات في السنوات الأخيرة من جانب العديد من الشـــركات العالمية التي تطبق الإدارة الاســـتراتيجية. وبصـــفة عامة يمكن القول إن الاستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية:

* هل يجب أن تنافس المنظمة على أسـاس معيار التكلفة المنخفضـة وبالتالي الســـعر الأقل لمنتجاتها؟ أم يجب أن تنافس على أســـاس تمايز منتجاتها بالاسـتناد على معايير أخرى خلال السـعر المنخفض مثل الجودة أو خدمة العملاء Customer Service؟
* هل يجب أن تكون المنافســـة على أســـاس الند للند Head to Head مع المنافسـين للحصـول على أكبر حصـة سـوقية في السـوق؟ أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضموناً ومربحاً؟

وتحقق الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التفوق في الأداء على المنافسين في صـناعة معينة، ويرجع وصـف هذه الاسـتراتيجيات بالشـمول إلى إمكانية تطبيقها بواسطة أي منظمة بالرغم من الاختلاف فيما بينها سواء من حيث نوع النشاط أو الحجم، كما يمكن تطبيق تلك الاستراتيجيات بواسطة المنظمات الغير هادفة للربح Non-Profit Organizations ويشـــير (Porter/ ١٩٩٥) إلى إن الميزة التنافسية Competitive Advantage في صناعة معينة تتحدد وفقاً لنطاقها التنافســـي Its Competitive Scope، والذى يعنى عمق الســـوق المســـتهدف Target Market للمنظمة أو وحدة الأعمال، ولذا يجب على المنظمة قبل تطبيق إســـتراتيجيات بورتر أن تختار مدى التنويع في المنتجات التي سوف تقوم بإنتاجها، ونوع قنوات التوزيع التي سـوف تسـتخدمها، ونوعية المشترين الذين سوف تقوم بخدمتهم، والمناطق الجغرافية التي سوف تبيع فيها، وأخيراً الصـــناعات ذات العلاقة التي ســـوف تنافس فيها. ويمكن توضـــيح الاســـتراتيجيات التنافســـية الشـــاملة لبورتر من خلال شـــكل (٦-١) على النحو التالى:

Competitive Advantage الميزة التنافسية

النطاق التنافسي Competitive Scope		التكلفة الأقل **Lower Leadership**	التمايز **Differentiation**
	سوق مستهدف واسع	إستراتيجية الريادة في التكلفة **Cost Leadership**	إستراتيجية التمايز **Differentiation**
	سوق مستهدف ضيق	إستراتيجية التركيز على التكلفة **Cost Focus**	إستراتيجية التركيز على التمايز **Differentiation Focus**

شكل (٦-١) الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter

يتضـح من شـكل (٥-١) أنه عندما تتوفر لدى إسـتراتيجية خفض التكلفة وإسـتراتيجية التمايز سـوق مسـتهدف واسـع من حيث النطاق التنافسـي يمكن أن نطلق عليهمـا القيـادة أو الريـادة في التكلفـة، والتمـايز، وعنـدمـا تركز هـاتين الاســـتراتيجيتين على قطاع صـــغير من الســـوق في هذه الحالة نطلق عليهما التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز.

وسـنلقى الضـوء على مضـمون كل إسـتراتيجية من تلك الاسـتراتيجيات وذلك على النحو التالي:

- **إستراتيجية القيادة في التكلفة:**

هي إسـتراتيجية تنافسـية تعتمد على تخفيض ما يمكن تخفيضـه من أوجه التكلفة حتى تتمكن المنظمة في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسـعر أقل من المنافســين الذين يقدمون نفس الخدمة أو الســلعة وبنفس الجودة وتهتم هذه الاستراتيجية بتقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أســاســاً. وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشــاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوســطاء، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة، أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تسـاهم في خفض التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة. وبصفة عامة يتوقف اختيـار أي تحرك على طبيعـة الإمكـانـات الـداخليـة المتـاحـة، وطبيعـة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

- **إستراتيجية التمايز:**

تهدف هذه الاســتراتيجية إلى تقديم ســلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسـعر. وتتعدد نواحي التميز حيث لا يمكن حصـرها نظراً لتعدد

رغبات المســـتهلكين واختلاف احتياجاتهم. ولعل من أبرزها الجودة المرتفعة، وانخفاض تكلفة الصيانة، وتنوع طرق البيع، ودقة مواعد التسليم، وسرعة تلبية طلبات العملاء... إلخ حيث تعد تلك النواحي بمثابة خصـــائص فريدة لا تتوافر لدى المنافسين. ولقد أوضح (Miller/ ١٩٨٨) نوعين من مداخل التمايز الأول يعتمد على تطوير المنتج من حيث الجودة والتصميم والطراز والكفاءة، والثاني يعتمد على المجهودات التسـويقية المكثفة. وبصـفة عامة يمكن القول إن التمييز المعتمد على الجودة سيظل المدخل الأساسي لهذه الاستراتيجية.

- **إستراتيجية التركيز:**

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشـــترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسـين بسـبب التركيز على خفض التكلفة، أومن خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصـــفات، أو خدمة العملاء... إلخ بســـبب التركيز على التمايز. ولذا فإن هذه الاستراتيجية تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما:

* التركيز مع خفض التكلفة Cost Focus حيث تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلـك من خلال التركيز على قطـاع معين من الســـوق، أو على مجموعة معينة من المشترين والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السـوق ككل. وفي حالة اسـتخدام هذه الاسـتراتيجية نجد المنظمة أو وحدة الأعمال تسـعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السـوق المسـتهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

* التركيز على التمايز differentiation Focus حيث تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشـــترين دون غيرهم. وفي حالة إتباع هذه الاســـتراتيجية نجد المنظمة أو وحدة الأعمال تســـعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها، وخلق الولاء للعلامـة التجـاريـة لمنتجـاتهـا. ويؤكـد Porter أن المنظمـات التـي تطبق إسـتراتيجية واحدة من الاسـتراتيجيات التنافسـية الشـاملة والسـابق الإشـــارة إليها يمكن أن تحقق معدلات أداء مرتفعة من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافســـية. كما حذر Porter من مخاطر التنقل من إســـتراتيجية لأخرى وعدم التركيز على واحدة فقط حيث يؤدى ذلك إلى نتائج ســـيئة للمنظمة ولعل من أبرزها تحقيق معدلات عائد منخفضـــة على الاســتثمار وذلك بســـبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل إســـتراتيجية، وكذلك اختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منها.

٢/١/٢/١ مزايا تطبيقها:

يمكن توضيح تلك المزايا من خلال الجدول التالى:

(Caves, E. R., & Ghemawat, p., ١٩٩٢)

جدول (٦-١)

المزايا الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر

إستراتيجية القيادة في التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز
تحقق هذه الاستراتيجية المزايا التالية: أ – تخفيض التكلفة يمثل عائق للدخول أمام المنتجي الجدد. ب- تخفيض التكلفة يقلل من تعرض المنظمة للمنافسة من جانب المنتجات البديلة. جـ- هذه الاستراتيجية تقلل من القوى التفاوضية للعملاء والموردين نظراً لأنها تؤدى إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يجعلها تتمتع بقوة مساومة عالية High Bargaining Power مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين. د- هذه الاستراتيجية تزيد من القوة التنافسية للمنظمات في مواجهة المنافسين الحاليين، فالربحية العالية التي تحققها المنظمة من هذه الاستراتيجية قد يعاد استثمارها مرة أخرى مما يساهم في تقوية مركز المنظمة في مواجهة منافسيها.	تحقق هذه الاستراتيجية المزايا التالية: أ – هذه الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة من جانب العملاء، مما يؤدى لتقليل حساسيتهم للسعر ومن ثم تقليل قوتهم التفاوضية. ب- الولاء للعلامة الخاصة بالمنتج يمثل أيضاً عائق للدخول أمام المنتجين الجدد، كما يحد من تعرض المنظمة للمنافسة من جانب المنتجين الحاليين. جـ- هذه الاستراتيجية تزيد من القوة التفاوضية للمنظمة مع الموردين نتيجة لارتفاع هامش الربح المحقق لها.	تحقق هذه الاستراتيجية المزايا التالية: أ – في حالة التركيز مع خفض التكلفة ستحقق المنظمة المزايا الناتجة عن خفض التكلفة. ب- وفي حالة التركيز مع التمايز ستحقق المنظمة المزايا الناتجة عن التمايز والجدير بالذكر هنا أن النجاح في هذه الاستراتيجية وتحقق مزايا من تطبيقها يتوقف على ملائمة قطاع السوق المستهدف مع إمكانات المنظمة، وأيضاً على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.

٣/١/٢/١ مخاطر تطبيقها:

يرى كل من Hunger & Wheelen أنه ليس هناك إستراتيجية واحدة مثالية أو تضـــمن النجاح التام، وحتى المنظمات التي اســـتطاعت أن تطبق إستراتيجية معينة بنجاح، فقد اتضح فيما بعد أنها تنطوي على بعض المخاطر، أي أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر لها مخاطر عند تطبيقها، فعلى ســبيل المثال نجد أن المنظمة التي تقرر إتباع إســـتراتيجية التمايز في الســوق يجب أن تتأكد أن الســعر المرتفع لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافســة، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى، أو خدمة متميزة لا يبرره هذا الارتفاع في السعر.

وفي التطبيق العلمي نجد إن اســـتخدام البحوث والتطوير والإعلان من جانب شركة Whirl Pool الأمريكية لصناعة الثلاجات والغسالات والأدوات المنزلية لتميز منتجاتها حقق نجاحاً ملحوظاً لسنوات عديدة حتى أدرك عملائها في بداية التســعينات من القرن الماضـــي أن قيمة ما يحصـــلون عليه أقل مما يقومون بدفعه من أسعار، ولذلك اتجهوا نحو منتجات أقل سعراً، وكانت النتيجة هي أن هذه الشـركة اضـطرت إلى تخفيض التكاليف الخاصـة بإنتاج وتسـويق منتجاتها إلى الدرجة التي أمكن معها تخفيض أســعار هذه المنتجات لتكون في حدود توقعات العملاء. وفي ضوء ما سبق، سنوضح المخاطر المرتبطة بتطبيق كل إســتراتيجية من الاســتراتيجيات التنافســية الشــاملة لبورتر وذلك من خلال جدول (٦-٢) على النحو التالي:

جدول (٦-٢)

المخاطر الناتجة عن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر

إستراتيجية القيادة في التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز
هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: * التقليد من جانب المنافسين حيث قد يجد هؤلاء المنافسون أنه من السهل ومن غير المكلف أن يقوموا بتقليد طرق وأساليب القائد في تخفيض التكلفة، ومن ثم تصبح أي ميزة في التكلفة قصيرة الأجل. * التغيير التكنولوجي فالاستثمارات الكبيرة التي تنفقها المنظمة لتخفيض التكاليف تجبر ها على عدم تغيير مستوى التكنولوجيا الحالية المتبعة، ومن ثم فإن حدوث تغيرات تكنولوجية في الصناعة يؤدى إلى تقادم تصميمات المنتج والآلات... الخ، وهذا يدفع المنظمة إلى إعادة استثمار أموال ضخمة من أجل مواكبة هذه التغيرات.	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: * قد يقرر المشترون بعد فترة عدم حاجتهم إلى خصائص مميزة ويتحولون إلى تفضيل المنتجات النمطية. * اقتصار التميز على النواحي الفنية للمنتج فقط وتجاهل باقي النواحي الأخرى. * تكاليف إضافة خصائص مميزة للمنتج لتحقيق التميز قد ينتج عنها ارتفاع أسعار المنتج لدرجة لا يقبلها العميل. * تجاهل القيمة التي يدركها العميل لتمييز المنتج والتركيز على القيمة الفعلية له. * قد يقوم المنافسون بتقليد الخصائص المميزة للمنتج لدرجة عدم التفرقة بينه وبين منتج آخر مما يقضى على الميزة المحققة من إستراتيجية التميز.	هذه الاستراتيجية تواجه مخاطر عديدة عندما: * يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكلة، أو تلاشى الطلب نتيجة حدوث تحويلات في حاجات وتفضيلات العملاء. * يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى. * ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

٤/١/٢/١ متطلبات تطبيقها:

يجب على الإدارة في المنظمة أو وحدة الأعمال قبل أن تختار إحدى الاستراتيجيات التنافسية الشاملة أن تقوم بتقييم جدواها Feasibility وفقاً لموارد وإمكانيات وقدرات المنظمة أو وحدة الأعمال. وفي هذا الصدد حدد Porter قائمة ببعض المهارات والموارد المطلوبة وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق تلك الاستراتيجيات، ويمكن توضيح تلك المتطلبات من خلال جدول (٦-٣) على النحو التالي: (Potter / ١٩٨٠)

جدول (٦-٣)

متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الشاملة

الاستراتيجيات	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
١- إستراتيجية القيادة في التكلفة	* توافر مهارات عالية في هندسة العمليات. * إشراف مكثف وكفء على العمالة وعلى العمليات الفنية. * نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة. * استثمار رأسمالي ومستمر هذا مع إمكانية توفير الاستثمارات المالية اللازمة. * تصميم المنتجات على النحو الذى يسهل عملية التصنيع. * توافر الدعم الوظيفي من التمويل والإنتاج وأجهزة البحوث والتطوير بهدف تحقيق مستوى عالي من الخبرة والحجم التراكمي للإنتاج والذى يؤدى إلى تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والاستفادة من نتائج منحنى التعلم. ولذلك فإن المنظمات التي تقرر إتباع هذه الاستراتيجية يجب أن تكون منظمات كبيرة ولديها إمكانيات كبيرة للوصول إلى الموارد اللازمة لها، ولديها أيضاً طاقات إنتاجية واسعة وحصص سوقية كبيرة في صناعاتها. وذلك حتى تستفيد من الإنتاج بأحجام كبيرة وتحقيق وفورات وبالتالي تخفيض التكاليف.	* توافر رقابة دقيقة على التكاليف. * تقديم تقارير تفصيلية ودورية عن عناصر التكاليف. * وضع هيكل تنظيمي ومسئوليات مهيكلة ومحددة. * وضع أهداف وحوافز كمية تعتمد على حجم المبيعات المحقق.

(تابع) جدول (٦-٣)

متطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الشاملة

الاستراتيجيات	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
٢- إستراتيجية التمايز	* قدرات ومهارات فنية وتسويقية عالية. * قدرات ومهارات عالية في مجال البحوث والتطوير لتساهم في ابتكار وتطوير منتجات المنظمة. * الشهرة والسمعة الجيدة للمنظمة في مجال الريادة في الجودة أو المجال التكنولوجي. * قنوات توزيع فعالة وتعاون قوى مع الوسطاء. * مواصفات متميزة في المنتجات. * الاعتماد على دوافع ومقاييس للتقييم أكثرها وصفي وليس كمي. * تحتاج إلى دعم وظيفي من قطاعات الإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير حتى تتمكن من تعديل المنتجات الحالية والاستجابة السريعة للتغييرات في طبيعة وحجم الطلب.	* توافر تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. * وجود علاقات قوية مع العملاء الرئيسيين. * وجود تعاون قوى مع الموردين.
٣- إستراتيجية التركيز	* تتطلب توافر نظم إنتاجية مرنة حتى تقوم بتلبية المتطلبات والحاجات المختلفة للقطاعات التي تقوم بخدمتها، ولا يمكن الاعتماد في نفس الوقت على الآلية نظراً لانخفاض الكميات المنتجة. * تكون موارد المنظمة محدودة وبالتالي لا تمكنها من خدمة كل الشرائح، وقد تعتمد تلك الاستراتيجية على أي من الاستراتيجيتين السابقتين (التكلفة الأقل – والتمايز) لتحقيق أهدافها، ويتوقف هذا على الشريحة المختارة وكيفية بناء الميزة التنافسية.	* تتطلب مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه والموجهة إلى قطاع السوق المستهدف.

٥/١/٢/١ العوامل المؤثرة على اختيارها:

عند اختيار الاستراتيجية التنافسية لابد من مراعاة مجموعة من العوامل التي تتسم بالتعدد حيث لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية التنافسية المثلى والتي يمكن تطبيقها في جميع المواقف، الأمر الذى يزيد من صعوبة صياغة الاستراتيجية التنافسية، وتتضمن هذه العوامل ما يلى:

أ – ردود أفعال المنافسين:

حيث يجب أن تتوقع المنظمة ردود أفعال منافسيها قبل أن تتخذ قراراً باختيار الاستراتيجية التنافسية.

فالاستراتيجية المختارة يجب أن تتضمن بعض التحديات التي تعوق المنافسين من الثأر واتخاذ ردود أفعال عنيفة.

ب- متطلبات تطبيق كل إستراتيجية:

لكل إستراتيجية تنافسية متطلبات معينة لابد من توافرها حتى تضمن نجاحها في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا بدوره يؤثر على اختيار الاستراتيجية التنافسية، حيث يجب اختيار الاستراتيجية التي يتوافر في الصناعة ولدى المنظمة متطلبات تطبيقها. ولقد تناولنا تلك المتطلبات بالتفصيل في الجزئية ٤/١/٢/١ من هذا المبحث.

ج- المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته:

حيث تمثل المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته أحد المتغيرات الأساسية لتحديد الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

* **في مرحلة التقديم:**

نجد أن إستراتيجية التمايز المعتمدة على تطوير المنتج هي أفضل إستراتيجية تناسب هذه المرحلة، نظراً لأن حداثة المنتج ومعدلات التغير التكنولوجي في تصميمه يعد بمثابة المحدد الأساسي للإستراتيجية التنافسية في هذه المرحلة.

* **في مرحلة النمو:**

نجد أن إستراتيجية التمايز المعتمدة على كل من تطوير المنتج والمجهودات التسويقية من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب هذه المرحلة، نظراً لأن تطوير المنتج وبناء معرفة قوية للماركة يعد بمثابة المحدد الأساسي للإستراتيجية التنافسية في هذه المرحلة.

* **في مرحلة النضوج:**

نجد أن إســـتراتيجية التمـايز المعتمـدة على المجهودات التســـويقيـة، وإسـتراتيجية تخفيض التكلفة من أنسـب الاسـتراتيجيات في هذه المرحلة، نظراً لأن تمييز المنتج وترويج المنتجات في أســـواق جديدة، وخلق الولاء للمنتج يعد بمثابة المحدد الأساسي للإستراتيجية التنافسية في هذه المرحلة.

* **في مرحلة الانحدار:**

نجد أن إســـتراتيجية تخفيض التكلفة هي أفضـــل الاســـتراتيجيات التي تناســـب هذه المرحلة، نظراً لأن الســـعر ومرونة الطلب وتقوية الولاء للمنظمة يعد بمثابة المحدد الأساسي للإستراتيجية التنافسية في هذه المرحلة.

د- إمكانيات ومهارات المنظمة (أي نواحي القوة والضعف لديها):

تؤثر نواحي القوى والضعف التي تتوافر للمنظمة مقارنة بمنافسيها على طبيعـة الميزة التنـافســـيـة التي يمكن أن تحققهـا المنظمـة، وبـالتـالي على الاستراتيجية التنافسية التي يمكن إتباعها. فإمكانات المنظمة ومهاراتها يمكن أن تميزها في النواحي التكنولوجية أو في النواحي التسويقية أو في عناصر التكلفة، وبالتالي تصـــبح إســـتراتيجية تخفيض التكلفة والتمايز أنســـب الاســـتراتيجيات بالنســـبة لتلك المنظمات التي يتوافر لها هذه الإمكانات، أما بالنســـبة للمنظمات الصـــغيرة أو تلك التي لا يتوافر لديها الإمكانيات والموارد الكافية نجد أن إستراتيجية التركيز سواء المعتمدة على التكلفـــة أو التمايز هي الاستراتيجية التنافسية الأفضل في هذه الحالة.

هـ- هيكل الصناعة:

بالرغم من أن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التي حددها Porter يمكن تطبيقها في أي صناعة، إلا أن هناك إستراتيجيات محددة تكون درجة احتمال نجاحها عالية دون غيرها في بعض الصناعات. فعلى سبيل المثال نجد أن صـــناعة الملابس حيث هناك العديد من الشـــركات صـــغيرة ومتوسطة الحجم على المستوى المحلى تتنافس حول الحصص السوقية صغيرة الحجم نسبياً من السوق الكلى Total Market فإن إستراتيجيات التركيز يمكن أن تكون الأكثر ملائمة. ومن ناحية أخرى فإن إســـتراتيجيات التركيز قد تكون الأكثر ملائمة أيضـاً للعديد من المنظمات التي تبدأ دورة حياتها الأولى بالتركيز على قطاعات محدودة متناثرة من السوق، ثم تصبح بعد ذلك غير ملائمة عندما تتزايد الحصة السوقة لهذه المنظمات وتتحول إلى تسويق منتجاتها على مستوى الســـوق ككل، حيث تتجه عندئذ إلى إتباع إســـتراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز.

ولقد أصبح مألوفاً في السنوات الأخيرة في العديد من الصناعات إتباع مزيج من إستراتيجية خفض التكاليف والتمايز من جانب بعض المنظمات، وإن كانت درجات هذا المزيج تتفاوت من صناعة لأخرى، أو من وقت لأخر وذلك من جانب المنظمات المتنافسة، فلم يعد مضمون بالنسبة للمنظمة أن تحصل على نصيب كبير من السوق من خلال الاهتمام فقط بخفض التكاليف وعرض منتجاتها بسعر أقل من المنافسين. فالتمايز من حيث الجودة وخدمة العملاء مثلاً أصبح أمراً مطلوباً في ضوء المنافسة وتوقعات العملاء.

والجدير بالذكر، أنه لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط في اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة، ولكن يجب الاختيار في ضوء جميع العوامل السابقة.

٢/٢/١ الاستراتيجيات التعاونية:

١/٢/٢/١ مفهومها:

تستخدم الاستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد المنظمات الأخرى للمنافسة، ولكنها ليست الخيار الوحيد أمام المنظمات أو وحدات الأعمال للمنافسة بنجاح في الصناعة، حيث هناك أيضاً ما يعرف "بالاستراتيجيات التعاونية" والتي يمكن أن تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع منظمات أخرى Working With Other Companies معنى ذلك أن الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر يتم تنفيذها بالاعتماد على الموارد والإمكانات الداخلية للمنظمة، بينما الاستراتيجيات التعاونية يتم تنفيذها بالاعتماد على منظمات وأطراف خارجية.

٢/٢/٢/١ أنواعها:

تتمثل الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies في الأنواع التالية: (ناصف/ ٢٠٠٢)

أ – تراخيص الإنتاج Licensing

تعرف تراخيص الإنتاج "بعقود المعونة الفنية" وبمقتضى هذه العقود نجد طرفين الأول شركة تمنع الترخيص، والثاني شركة تحصل على الترخيص والذى بمقتضاه يصبح لديها الحق في إنتاج أو بيع منتج ما، على أن تقوم بدفع مقابل استخدام العلامة التجارية أو الخبرات الفنية أو التسويقية التي حصلت عليها من الشركة المانحة للترخيص. كما تتولى الشركة الحاصلة على الترخيص دفع مصاريف تعاقد في بداية التعاقد ودفع إتاوة عن كل وحدة منتجة بعد ذلك. ولكن من أبرز عيوب هذه الاستراتيجية أنها تمثل استنزاف لموارد المنظمات التي تحصل على هذه التراخيص، هذا إلى جانب توجيه موارد

المنظمات المحلية لبناء علامات أجنبية بدلاً من توجيه تلك الموارد لبناء علامات محلية.

وتعد إستراتيجية تراخيص الإنتاج أكثر ملائمة للمنظمات التي تمتلك علامات قوية معروفة، وفي نفس الوقت لا يمكنها تمويل عمليات استثمار مباشر في الأسواق التي تهدف دخولها.

ب- التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

هي مشاركة بين منظمتين أو أكثر لتكوين علاقة تكاملية تبادلية تؤدى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية يتحقق من خلالها النفع لكلا الطرفين. ويتم التحالف لفترة زمنية محددة، وهي تختلف عن المشروعات المشتركة في أنها لا تحتوي على أي نمط للملكية. وهناك أسباب عديدة تدفع المنظمات لعمل تلك التحالفات الاستراتيجية ولعل من أهمها ما يلى:

* التحالفات تضمن المشاركة في المخاطر المالية للتكنولوجيا عالية الثمن.
* تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال دمج القدرات الإنتاجية.
* تسهيل قدرة المنظمة على الدخول في تكنولوجيا جديدة تم ابتكارها أو الحصول على خبرة مالية أو تسويقية أو إنتاجية.

وقد يكون التحالف الاستراتيجي تحالفاً مالياً، أو تسويقياً أو تكنولوجياً ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

* فبالنسبة للتحالف المالي فهو عبارة عن اتجاه شركة للمساهمة في رأسمال شركة أخرى أو أكثر لتقليل الخطر المالي. ويتيح هذا التحالف للشركة المستثمرة صاحبة الحصة في رأسمال الشركة الأخرى أن تؤمن احتياجاتها من قطع الغيار أو أي مكونات تحتاجها، أو أن تسهم في توجيه إدارة وسياسة الشركة الأخرى (الموردة) بما يؤدى لتطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا أو الجهد التسويقي في الشركة.
* أما التحالف التسويقي: فهو يهدف إلى الوصول لأسواق محددة من خلال اتفاق شركة (أ) مع الشركة (ب)، على أن تعتمد كل منهما على شبكة توزيع الأخرى في أسواقها.
* أما التحالف التكنولوجي: فهو يتضمن تطوير مشترك بين شركتين أو أكثر لتكنولوجيا العمليات أو لتصميم المنتج، حيث يتيح التحالف الفرصة لتبادل الخبرات، فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من القائمين على التصميم والتطوير.

والتحالف الاستراتيجي وإن كان يهيئ فرصة لتخفيض التكاليف للحصول على تكنولوجيا جديدة بالإضافة لتوسيع السوق المحلية أو الخارجية إلا أن

هذا التحالف قد يضعف شريك في مواجهة الآخر إذا لم تحسن إدارة علاقة التحالف وقد تتحول إلى منافسة وليس تعاون.

ج- التعاقد من الباطن Outsourcing

بمقتضى هذه الاستراتيجية يتم التعاقد بين الشركة (أ)، والشركة (ب) لكي تورد الشركة (ب) للشركة (أ) مكونات سلعية ومواد خام تحتاجها من خلال اتفاق طويل الأجل، وغالباً ما تباع السلع النهائية باسم وعلامة الشركة المستخدمة لهذه المكونات والتي قامت بشرائها من المورد التعاقد من الباطن.

د- المشروعات المشتركة Joint Venture

وهي عبارة عن مشاركة مؤقتة بين طرفين أو أكثر لتنفيذ مشروع أو نشاط معين. وتنشأ المشروعات المشتركة لأسباب متعددة منها:

* تعد تلك المشروعات بمثابة وسيلة للشركات المحلية لكى تشترك مع شركات أجنبية.

* تعد تلك المشروعات أداة يمكن من خلالها توسيع علاقة العميل بالمورد، وبالتالي إفادة كلا الطرفين.

هـ- الاندماج Merging

عبارة عن تجميع شركتين معاً وعادة ما تكونان متكافئتان في الحجم بشكل يؤدى إلى الإبقاء على حياة واحدة دون الأخرى. ولذا فإن الاندماج عادة ما يتولد عنه تكوين كيان قانوني جديد. إما في شكل شركة محدودة جديدة من شركتين محدودتين أو تكوين شركة قابضة جديدة توضع تحت تحكمها الشركتان المحدودتان.

وقد يأخذ الاندماج بصفة عامة أحد الشكلين التاليين:

* الاندماج القانوني أي المزج بين شركتين مع الإبقاء على حياة أحدهما وإنهاء وجود الأخرى.

* الاندماج التابع ويعنى الاندماج بين شركتين بحيث تصبح الشركة المستهدفة تابعة للشركة الأم أو لشركة تابعة للشركة الأم وهناك أسباب عديدة تدفع الشركات نحو عملية الاندماج ولعل من أبرزها ما يلى:

* التغير التكنولوجي: حيث يؤدى الاندماج إلى تقليل تأثير التغيرات التكنولوجية على العاملين والمنظمة، أو قد يتم الاندماج بغرض الاستحواذ على تكنولوجيا جديدة.

* الرغبة في زيادة القوة التنافسية للمنظمة وزيادة الحصة السوقية، والتغلب على النقص في اقتصاديات الحجم الكبير وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.
* الرغبة في التنويع والنمو.
* الرغبة في التغلب على العسر المالي.
* الرغبة في الحصول على المعلومات.
* التخلص من الإدارة السـيئة وتحسـين الأداء بما يؤدى إلى تحقيق الكفاءة الإدارية.
* الحماية من قرصنة الشركات الأخرى ومحاولتها الاستحواذ عليها.
* ضـيق نطاق السـلطة للمديرين حيث يؤدى الاندماج إلى الإثراء الوظيفي واتساع نطاق سلطتهم نتيجة لتوليهم مسئوليات أكبر.
* إمكانية تحقيق قيمة أكبر من القيمة التي كانت تقدمها الكيانات المنفردة مثل الحصول على علامة تجارية قوية أو معرفة صناعية أو مهارات في مجال للبحوث والتطوير، أو أي مجال أخر يحقق اقتصـاديات الحجم الكبير.

و- الاستحواذ: Acquisition

يقصد به قيام شركة بالاستحواذ على شركة أخرى عادة ما تكون أصغر منها في الحجم، وبذلك تنتهي هوية الشركة التي تم الاستحواذ عليها وتصبح كما لو كانت فرع للشركة الأم.

وهناك أربعة استراتيجيات للاستحواذ يمكن توضيحها على النحو التالى:

* **إستراتيجية السلب والاغتنام Pillage and Plunder**

وبمقتضاها تحصل الشركة الأم على الأصول الأكبر قيمة لدى الشركة المسـتحوذ عليها بأقصـى سـرعة ممكنة، بغض النظر على تأثير تلك العملية الاستحواذية على العاملين بالشركة المستحوذ عليها وهذه إستراتيجية شائعة الاستخدام في الوقت الحالى.

* **إستراتيجية الوقفة السريعة One Night Stand**

وهي تقوم على تطوير العلاقة المالية بين الشركتين ولكن بشكل يتجنب التدخل العميق في إدارة الشركة المستحوذ عليها.

فالقاعدة هنا هي الاحتفاظ بالشركة المشتراة والمستحوذ عليها طالما أنها تحقق الأداء المالى المطلوب منها. وفي حالة عدم تحقق ذلك يتم التخلص من المتبقى منها والبحث عن غيرها.

* **إستراتيجية التودد أو البقاء كأصدقاء Courtship**

وهذه الاستراتيجية تصلح في حالة اختلاف نوعية الشركات المستحوذ والمستحوذ عليها حيث يتم الاهتمام بإيجاد علاقات مثالية بين الطرفين بهدف توفير علاقات عمل متكاملة وليس إحداث إندماج تام بينهما.

٣/٢/١ إستراتيجيات التحول للعالمية

١/٣/٢/١ مفهومها:

استراتيجيات التحول للعالمية هي إستراتيجيات شاملة تغطى نشاط المنظمة على مستوى العالم.

٢/٣/٢/١ أنواعها:

تتمثل استراتيجيات التحول للعالمية في الآتى:

أ – التصدير.

ب- التراخيص وعقود التصنيع.

ج- المشروعات المشتركة.

د- الاستثمار المباشر في الدول الأجنبية.

٢- بدائل الاستراتيجيات العامة للمنظمة:

اتسمت الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر بالعمومية فلم يخصصها في مجال بعينه بل يمكن تطبيق أي منها في أكثر من مجال وبأكثر من طريقة، ولذلك ظهرت بجانب هذه الاستراتيجيات مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلاً والتي تعرف "بالاستراتيجيات العامة للمنظمة" وأحياناً تُعرف "بالاستراتيجيات الأساسية"، أو "الاستراتيجيات الكبرى"، أو "استراتيجيات التوجه". ويمكن النظر لتلك النوعية من الاستراتيجيات باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، حيث يمكن استخدام بعضها لتحقيق القيادة في تخفيض التكاليف/ ويمكن استخدام مجموعة أخرى لتطبيق إستراتيجية التمايز أو التركيز.

إذن ما المقصود بالاستراتيجيات العامة للمنظمة؟

١/٢ مفهوم الاستراتيجيات العامة للمنظمة:

يمكن تعريف الاستراتيجيات العامة للمنظمة على أنها "مجموعة من الاستراتيجيات التي تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ككل سواء نحو النمو Growth أو الاستقرار Stability أو التخفيض أو التقليل Retrenchment وفي حالة تعدد وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة، أو تعدد خطوط

المنتجات يكون لكل وحدة استراتيجياتها التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية، وعلى الإدارة العليا في هذه الحالة التنسيق بين هذه الاستراتيجيات لضمان نجاح المنظمة ككل.

٢/٢ تصنيفات الاستراتيجيات العامة للمنظمة:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات العامة للمنظمة إلى نوعين من التصنيفات على النحو التالي:

التصنيف الأول:

ومن خلاله يتم تقسيم الاستراتيجيات العامة للمنظمة إلى:

أ – إستراتيجيات هجومية: وتستلزم توافر الشروط التالية لتطبيقها:

* أن تتوافر للمنظمة سلعة جديدة.
* أن يتوافر للمنظمة سوق جديدة.
* أن يتوافر للمنظمة ابتكار (أو براءة اختراع) جديد.
* أن تكون المنظمة قادرة على تحمل المخاطر.
* أن يتوافر للمنظمة فرص بيئية تود اقتناصها.
* أن تتميز المنظمة بنقاط قوة في أدائها الداخلي.

وفي حالة توافر الشروط السابقة، يمكن للمنظمة أن تحدد أهدافها بصورة هجومية لكى تشمل أهداف مثل تعظيم الربح، وتوسيع رقعة السوق، وزيادة الحصة السوقية، والسيطرة على مصادر الخامات.

وتأخذ الاستراتيجيات الهجومية صوراً متعددة أهمها ما يلى:

- التنويع من خلال إنتاج وبيع أنواع متعددة من السلع.
- التشكيل من خلال تقديم تشكيلة واسعة من كل سلعة.
- التوسع في حجم الإنتاج والبيع والسوق والعملاء.
- شراء مشروعات أخرى أو الاندماج فيها.
- التكامل الرأسي أو الأفقي وذلك بالاتفاق مع مشروعات أخرى.

ب- استراتيجيات دفاعية: وتستلزم توافر الشروط التالية لتطبيقها:

* مواجهة المنظمة لتهديدات بيئية كثيرة.
* مواجهة المنظمة لمشاكل ونقاط ضعف في أدائها الداخلي.

* عدم استطاعة المنظمة في التحكم في الظروف المحيطة بها.
* السلع المتاحة للمنظمة متقادمة.
* عدم قدرة المنظمة بل وفشلها في توسيع أسواقها الحالية.
* عدم توافر طلب متوقع على منتجات المنظمة.

واللجوء للاستراتيجيات الدفاعية يشمل رغبة المنظمة أو هدفها في تخفيض أو تقليص أعمالها أو تجميدها على ما هي عليه، وذلك بالنسبة للسلع والأسواق التي تتعامل معها المنظمة.

وتأخذ الاستراتيجيات الدفاعية صوراً متعددة أهمها ما يلى:

- محاولة الحفاظ على التكاليف أو تخفيضها.
- تصفية بعض الأقسام.
- دمج بعض الوحدات.
- التركيز على سلع أو أسواق أو مستهلكين دون الأخرى.
- إيقاف التعامل في بعض السلع أو الأسواق أو العملاء.
- محاولة الإبقاء على نفس هياكل التنظيم والإدارة والعمل.

التصنيف الثاني:

ومن خلاله يتم تقسيم الاستراتيجيات العامة للمنظمة لثلاث توجهات رئيسية Orientations يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: إستراتيجيات النمو / التوسع Growth Strategies

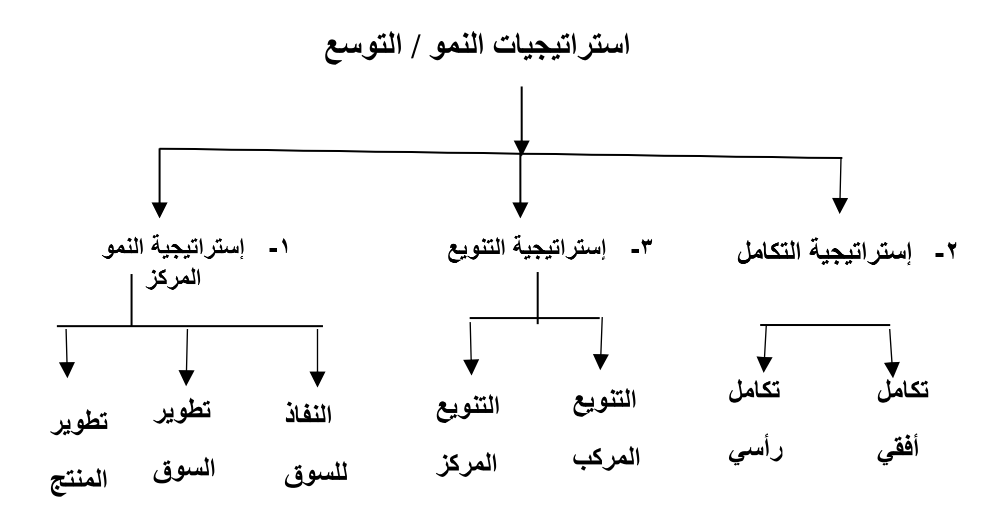
وتعنى التوسع في أنشطة وأعمال المنظمة. وتعد إستراتيجيات النمو أكثر الاستراتيجيات التوجيهية للمنظمة من حيث الاستخدام أو الرغبة في استمرار استخدامها. والنمو عادة ما يكون في المبيعات والأصول والأرباح أو خليط منهم. فالشركات التي تمارس الأعمال في الصناعات الكبيرة يجب عليها أن تنمو حتى تستمر في السوق، فاستمرار النمو يعنى استمرارية الزيادة في المبيعات، وفي الفرصة للاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تنمو داخلياً أو خارجياً، فالنمو الداخلي يتحقق من خلال قيام المنظمة بالتوسع في عملياتها الإنتاجية على المستوى الدولي أو المحلى. أما النمو الخارجي فيتحقق من خلال الإندماجات والاستحواذ والتحالف الاستراتيجي.

وتعتبر إستراتيجيات النمو من الاستراتيجيات الأكثر جاذبية للمنظمات لما تحققه من مزايا عديدة أهمها:

- تعرض المنظمة المتنامية فرص أكثر للتطوير والترويج والوظائف الجذابة مما يجعل المستثمرين المحتملين ينظرون إليها على أنها "حصان فائز" أو كائن مفعوم بالحيوية والحركة.
- توفر المنظمات المتنامية أجور ومكافآت عالية للمديرين التنفيذيين والعاملين بالمنظمة كلما زاد حجمها.
- المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة بالمنشآت الصغيرة أو غير المتنامية. ولذا فإن هذه المنظمات توفر الأمان الوظيفي للعاملين فيها.

ويمكن توضيح بدائل إستراتيجيات النمو من خلال شكل (٦-٢) وذلك على النحو التالى:



شكل (٦-٢) بدائل استراتيجيات النمو

وسيتم إلقاء الضوء على بدائل إستراتيجيات النمو كما يلى:

١- إستراتيجية التكامل: ويشتق منها إستراتيجيتين هما:

١/١ إستراتيجية التكامل الأفقي: **Horizontal integration**

أي درجة تعامل المنظمة مع مواقع جغرافية متعددة وفي نفس الصناعة.

ويتحقق التكامل / النمو الأفقي من خلال:

* امتداد منتجات المنظمة إلى مواقع جغرافية جديدة.
* زيادة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للأسواق الحالية.

وتستطيع المنظمة أن تنمو أفقياً بالاعتماد على مواردها الذاتية ويعرف ذلك "بالنمو الأفقي داخلياً" أو بالاعتماد على الغير ويعرف ذلك "بالنمو الأفقي الخارجي" ويأخذ شكل الاستحواذ أو التحالفات الاستراتيجية مع منظمة أخرى في نفس الصناعة.

وتحقق إستراتيجية التكامل الأفقي مزايا عديدة أهمها ما يلى:

* زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
* تحسين المركز التنافسي للمنظمة.

ويفضل تطبيق إستراتيجية التكامل الأفقي في حالة:

* المنظمات التي تعمل في صناعات تتسم بالنمو.
* المنظمات التي تمتلك الموارد الكافية لإدارة أنشطتها التي تم التوسع فيها.

٢/١ إستراتيجية التكامل الرأسي: Vertical Integration

يمكن تحقيق النمو الرأسي كأحد إستراتيجيات النمو من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع. وبناء على ذك يمكن تقسيم التكامل الرأسي إلى شكلين هما:

١/٢/١ تكامل رأسي للخلف: **Backward integration**

ويتحقق ذلك في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد الخاصة بالمنظمة سواء بشرائها أو الاندماج معها.

٢/٢/١ تكامل رأسي للأمام: **Forward integration**

ويتحقق ذلك في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات أو منافذ التوزيع سواء بشرائها أو الاندماج معها. وتحقق إستراتيجية التكامل الرأسي مزايا عديدة أهمها ما يلى:

* تساهم هذه الاستراتيجية في خفض التكاليف الناتجة عن التوريد والتوزيع.
* تساهم هذه الاستراتيجية في أحكام السيطرة والرقابة على توزيع المنتجات في السوق.
* تساهم هذه الاستراتيجية في التحرر من تدخل أو تحكم الموردين، والاستفادة من العلاقة المباشرة مع العملاء في السوق بدون وسطاء، وبما يؤدى إلى تحقيق درجة أكبر من الميزة التنافسية، ويفضل تطبيق إستراتيجية التكامل الرأسي في حالة:
* المنظمات التي تتمتع بمركز تنافسي قوى.
* المنظمات التي تعمل في صناعة لها معدلات جذب مرتفعة.

٢- **إستراتيجية التنويع:** ويشتق منها إستراتيجيتين هما:

١/٢ إستراتيجية التنويع المركب:

يطلق عليها أحياناً إستراتيجية التنويع غير المتجانس Conglomerate Diversification، وتعنى إضافة منتج جديد للمنظمة ليس له علاقة مباشرة بالمنتج الحالي، بمعنى أنه يعتمد على تكنولوجيا مختلفة، ويشبع حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي، ولذا فالتنويع المركب وغير المتجانس تتحول بمقتضاه المنظمة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لأنشطتها، كما هو الحال بالنسبة لشركة دانلوب لصناعة إطارات السيارات والتي قررت الدخول في صناعة كرات التنس والملابس الرياضية، أيضاً شركة النيل للكبريت والتي قررت الدخول في صناعة المساكن الجاهزة.

وتحقق إستراتيجية التنويع المركب مزايا عديدة أهمها:

* تحسين ربحية المنظمة.
* إشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للمنظمة بما يؤدى إلى زيادة معدل نموها.

ولكن يعاب على إستراتيجية التنويع المركب / غير المتجانس التشتت الذى قد تتسم به عمليات وأنشطة المنظمة. ويفضل تطبيق هذه الاستراتيجية في حالة: المنظمات ذات السمعة الطيبة، والمركز التسويقي القوى، والموارد المالية الكبيرة، وفرص النمو المحدودة في خطوط إنتاجها الحالية.

٢/٢ إستراتيجية التنويع المركز:

ويطلق عليها أحياناً إستراتيجية التنويع المتجانس أو المترابط Concentric Diversification وتطبق تلك الاستراتيجية في الأسواق النامية، وتعنى إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية، وينظر إليه المستهلكون باعتباره أحد المنتجات التي تدخل في تشكيلة المنتجات الأساسية للمنظمة. معنى ذلك أن إستراتيجية التنويع المتجانس تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة.

وتحقق هذه الاستراتيجية مزايا عديدة أهمها أنها تمكن للمنظمة من استخدام نقاط ومجالات القوة التي تتمتع بها كوسائل خاصة بها للتنويع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية، حيث يمكن لهذه الصناعة الجديدة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج، والإمكانيات الصناعية والمهارات التسويقية. ويعاب على هذه الاستراتيجية عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

ويفضل تطبيق إستراتيجية التنويع المتجانس – المترابط في حالة:

* إذا كانت المنظمة في وضع تنافسي قوى ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمى إليها ضعيفة.
* تدهور وانخفاض مبيعات المنتج الحالي مما يدفع المنظمة لإدخال منتج جديد لتعويض هذا التدهور.
* إذا كان المنتج الأساسي للمنظمة يتسم بالموسمية مما يدفع المنظمة لإضافة منتج أو خدمة لتعويض الركود في مبيعات المنتج الأساسي.
* إذا كانت هناك شهرة كبيرة للمنتجات الأصلية فترى المنظمة تمد هذه الشهرة إلى المنتجات الجديدة.

٣- إستراتيجيات النمو المركز:

ويشتق منها ثلاث إستراتيجيات يمكن توضيحها على النحو التالى:

١/٣ إستراتيجية النفاذ للسوق:

تعرف أحياناً "باستراتيجية اختراق السوق" Market Penetration وتعنى زيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال بذل جهود تسويقية إضافية وفعالة.

وتهدف إستراتيجية النفاذ للسوق إلى:

* التأثير على المستهلك الحالي لزيادة استهلاكه من المنتج عن طريق الجهود الإعلانية.

* جذب عملاء المنافسين أو جذب عملاء جدد لم يكونوا من المستخدمين للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

وتعتمد إستراتيجية النفاذ للسوق أساساً على تكثيف وزيادة الجهود البيعية والإعلانية في السوق الحالي لترويج المنتج الحالي.

ويفضل تطبيق إستراتيجية النفاذ للسوق في حالة:

* إذا كانت طبيعة السلعة أو الخدمة تقبل أن تروج على أساس تكثيف الجهود البيعية فمعظم السلع الاستهلاكية من هذا النوع.

* إذا كان المستهلك لا تتوافر لديه المعرفة الفنية المتخصصة ويحركه للشراء دوافع عاطفية.

* إذا لم يصل السوق الحالي إلى حد التشبع بمعنى إن الجهود الإعلانية يمكن أن تساهم في زيادة الاستهلاك.

وينبغي على المخطط الاستراتيجي أن يتوقف عن تطبيق هذه الاستراتيجية عندما لا يجد علاقة بين زيادة النفقات الإعلانية وإيراد المبيعات المحقق.

٢/٣ **إستراتيجية تطوير / تنمية السوق: Market Development** وهذه الاستراتيجية تعنى "تسويق المنتجات الحالية في أسواق جديدة". ويتم ذلك إما:

* عن طريق تسويق المنتج في سوق جديد لم يدخله من قبل.

أو * عن طريق جذب قطاع تسويقي لم يعتاد على استهلاك المنتج الحالي للمنظمة.

ويفضل تطبيق إستراتيجية تنمية أو تطوير السوق في حالة:

* وصول السوق الحالي إلى حالة تشبع، والتأكد من عدم جدوى الاستثمار في الجهود الإعلانية والبيعية، حيث ثبت أنه من الأفضل بذل هذه الجهود وإنفاق هذه الأموال لتنمية أسواق جديدة، أي أن هذه الاستراتيجية تطبق عندما تفشل إستراتيجية اختراق السوق.

* إذا كانت عملية الدخول إلى الأسواق الجديدة والخروج منها عملية غير مكلفة وسهلة.

* عندما تكون هناك طاقة غير مســـتغلة، ويمكن من خلال فتح الأســـواق الجديدة اســـتغلال تلك الطاقة العاطلة والمنافســـة في تلك الأســـواق على أساس السعر.

٣/٣ إستراتيجية تطوير المنتج: Product Development

وهذه الاستراتيجية تعنى "إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي لإطالة دورة حياته، وزيادة مبيعاته". وتتمثل التحسينات الشكلية في المنتج في الآتي:

* إضافة خصائص وسمات جديدة للمنتج.
* إنتاج درجات مختلفة من الجودة.
* إنتاج أحجام جديدة من المنتج.
* تحسـين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المسـتخدمة في إنتاج المنتج الحالي.

ويفضل تطبيق إستراتيجية تطوير المنتج في حالة:

* إذا كان هناك إمكانية لإقناع العميل بفائدة التطوير في المنتج الحالي.
* إذا كان النجاح في الصناعة يعتمد على التقدم التكنولوجي.
* إذا كان هناك موارد مالية أو بشرية قادرة على إحداث هذا التطوير.
* إذا كانت طبيعة دورة حياة الســـلعة قصـــيرة مثل الملابس، ومن ثم فإن التطوير يعتبر أمراً أساسياً في هذه الصناعة.
* إذا كان كبار المنافسين يتبعون إستراتيجية تطوير المنتج مما يشكل ضغطاً على المنظمات المشتركة في الصناعة للحاق بالمنظمات الرائدة.

هذا فيما يتعلق بإســـتراتيجيات النمو كأحد التوجهات الرئيســـية للإستراتيجيات العامة للمنظمة.

أما بالنسبة للتوجه الثاني للإستراتيجيات العامة للمنظمة فيتمثل فى:

ثانياً: استراتيجيات الاستقرار / الثبات:

ربما تقرر منظمة الأعمال اختيار الاســـتقرار بدلاً من النمو من خلال اســـتمرار أنشـــطتها الحالية بدون إحداث أي تغيير ذو دلالة في التوجه الاســـتراتيجي للمنظمة ســـواء ما يتعلق بمزيج المنتجات أو قنوات التوزيع أو الأسواق أو العملاء هذا إلى جانب الأهداف التسويقية، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذى غالباً ما يكون عند مستواه السابق.

وبالرغم من أن الاتجاه نحو الاستقرار قد يبدو أحياناً لا يمثل إستراتيجية، إلا أنه يمكن أن يكون ملائماً لمنظمة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً. وتعد إستراتيجيات الاستقرار من أكثر الاستراتيجيات انتشاراً من حيث الاستخدام بالنسبة للشركات الصغيرة التي لها قطاعات محدودة من السوق، وسعيدة بنجاحها في هذه القطاعات وبحجمها غير المعقد من حيث الإدارة وبناءً على ذلك يمكن القول إن إستراتيجية الثبات / الاستقرار بفضل إتباعها في حالة:

* رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات.

* قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

* تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.

* قصور الإمكانيات المتاحة للمنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.

* عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

* القيود البيئية قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ومن أهم هذه القيود:

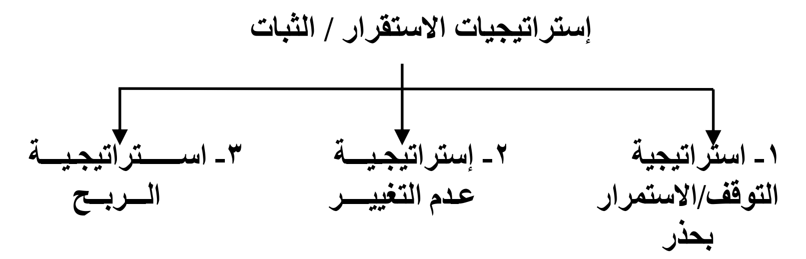
- الموارد الطبيعية: وذلك عندما تكون تلك الموارد نادرة أو من الصعب الحصول عليها.

- التكنولوجيا: وذلك في حالة عدم قدرة المنظمة على الحصول على التكنولوجيا أو تشغيلها.

- السكان: وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطيء أو التناقص، وبالتالي توقع تنافص عند مستهلكي منتجات المنظمة.

والجدير بالذكر هنا، إن إستراتيجيات الاستقرار / الثبات تكون مفيدة جداً في الأجل القصير بينما في الأجل الطويل تصبح أكثر خطورة على المنظمة نظراً لأن احتمالات التغير في الظروف والعوامل الطبيعية أمر وارد، مما يؤدى إلى تدهور موقف المنظمة في السوق. هذا إلى جانب نوع آخر من المخاطر ويتمثل في تسرب الكفاءات والمهارات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي بالمنظمة التي تنتهج إستراتيجية الثبات.

ويمكن توضـيح بدائل إسـتراتيجيات الاسـتقرار/ الثبات من خلال شـكل (٦-٣) وذلك على النحو التالي:



شكل (٣/٦) بدائل إستراتيجيات الاستقرار / الثبات

وسيتم إلقاء الضوء على بدائل إستراتيجيات الاستقرار كما يلى:

١- إستراتيجية التوقف / الاستمرار بحذر:

Pause / Proceed with caution strategy

تعد هذه الاستراتيجية بمثابة فترة راحة أو فرصة للراحة قبل الاتجاه إلى النمو أو التقلص بالنســبة للمنظمة. ولذا يعتبرها البعض إســـتراتيجية مؤقتة Temporary Strategy يمكن اسـتخدامها حتى تتغير العوامل البيئية لتصـبح أكثر ملائمة للمنظمة، وحتى تصـبح المنظمة قادرة على تقوية وتدعيم مواردها قبل الاتجاه نحو النمو، أو كفترة راحة للمنظمة بعد نمو ســـريع لفترة طويلة. وهذا ما حدث بالفعل لشـــركة Dell Computer، حيث أتبعت إســـتراتيجية التوقف/ الاســـتمرار بحذر عام ١٩٩٣ بعد أن ترتب على إتباعها لإسـتراتيجية النمو معدلات نمو تفوق المعدلات التي تســـتطيع التعامل معها، حيث لم تتخلى هذه الشـركة عن إسـتراتيجية النمو، ولكن توقفت مؤقتا لحين توظيف المزيد من المديرين، وتطوير هيكلها التنظيمي، وإقامة تسهيلات إنتاجية جديدة.

٢- إستراتيجية عدم التغير: No Change Strategy

يمكن النظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها قرار بعـــدم القيـــــام بشيء جديد A decision to do Nothing New أي في ضـوء هذه الاسـتراتيجية يتم اعتبار المستقبل امتداد للحاضر، ونادراً ما ينظر إلى هذه الاستراتيجية على أنها إستراتيجية نهائية للمنظمة، حيث إن استخدامها ونجاحها يتوقف على حقيقة أسـاسـية هي عدم وجود تغيير ذو دلالة في موقف المنظمة والاسـتقرار النسـبي يتم في حالة الوضع التنافسي المتواضع للمنظمة، وفي صناعة تواجه القليل من النمو / أو عدم النمو، والذى يشجع المنظمة على الاستمرار في وضعها الحالي، أو القيام بتعديلات بسيطة لزيادة مبيعاتها وأرباحها.

٣- إستراتيجية الربح: Profit Strategy

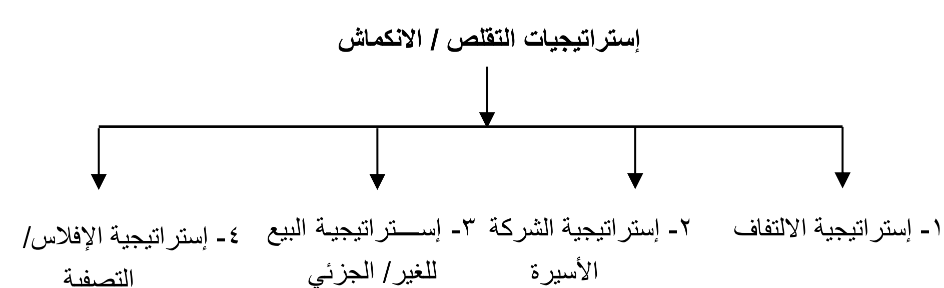
تســعى المنظمة من خلال هذه الاســتراتيجية إلى تدعيم ربحيتها عند انخفاض مبيعاتها، ويتم ذلك من خلال تخفيض الاســتثمارات والمصــروفات قصيرة الأجل مثل تكاليف البحوث والتطوير والصيانة والإعلانات، وقد يتم بيع أحد خطوط الإنتاج الخاصــة بالمنظمة. وتعد هذه الاسـتراتيجية ذات قيمة لحين خروج المنظمة من أزمتها، وبالتالي فإن الاستمرار في إتباع هذه الاستراتيجية لفترة طويلة يؤدى إلى تدهور الموقف التنافسي للمنظمة.

هذا فيما يتعلق بإســتراتيجيات الثبات / الاســتقرار كأحد التوجهات الرئيســية للإســتراتيجيات العامة للمنظمة أما بالنســبة للتوجه الثالث والأخير للإستراتيجيات العامة للمنظمة فيتمثل في:

ثالثاً: إستراتيجيات التقلص / الانكماش

تتبع منظمات الأعمال إســتراتيجيات التقلص / الانكماش عندما يكون وضــعها التنافســي ضــعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها، مما ينتج عنه ضعف الأداء متمثلاً في صورة انخفاض المبيعات، وتحول الربحية إلى خسائر.

وتفرض هذه الاستراتيجيات درجة كبيرة من الضغط على إدارة المنظمة لتحســين أدائها. وللقضــاء على جوانب الضــعف التي أدت إلى تدهور أداء المنظمة فإنه يمكن إتباع واحدة أو أكثر من إستراتيجيات التقلص / أو الانكماش والتي يمكن توضيحها من خلال شكل (٤/٦) على النحو التالي:



شكل (٦-٤) بدائل استراتيجيات التقلص / الانكماش

وسيتم إلقاء الضوء على بدائل إستراتيجيات التقلص / الانكماش كما يلى:

١- إستراتيجية الالتفاف: Turnaround Strategy

تركز هذه الاستــراتيجية على التحسـين للكفاءة التشـغيلية للمنظمة، وقد تكون مناســبة أكثر عندما تكون المشــاكل التي تتعرض لها المنظمة كثيرة ومنتشــرة ولكنها ليســت حادة. وتطبق تلك الاســتراتيجية على مرحلتين هما الانكماش في النشــاط Contraction وهو مجهود مبدئي لوقف النزيف مع تخفيض في الحجم والتكاليف، أما المرحلة الثانية فتتمثل في التعزيز أو التقوية Consolidation ومن خلالها يتم تنفيذ برنامج معين لتحقيق الاســتقرار للمنظمة المنحدرة أو الهزيلة. ولتحقيق ذلك يجب أن يتم إعداد خطط للمنظمة تهدف إلى تخفيض الأعمال والنفقات غير الضــرورية. وإذا لم يتم تنفيذ مرحلة التقوية أو التعزيز بشكل إيجابي فإن العديد من العاملين الأكفاء سوف يتركون المنظمة، أو في حالة تشــجيع جميع العاملين للمشــاركة في تحســين الأداء والإنتاجية فإن المنظمة ســوف تعبر فترة التقلص وتتحول إلى منظمة أقوى وأفضل تنظيمياً، هذا مع تحسين وضعها التنافسي، وزيادة القدرة على التوسع مرة أخرى.

٢- إستراتيجية الشركة الأسيرة Captive company strategy

وتعرف هذه الاستراتيجية أحياناً "بإستراتيجية الاستسلام لمنظمة أخرى" وفي ضوء هذه الاستراتيجية تصبح المنظمة أسيرة لأحد عملائها الكبار بغرض ضمان تواجدها واستمراريتها في السوق، وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وفي ظل هذه الاســتراتيجية تقوم المنظمة الأســيرة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتســويقها وتتحلل هي من تكاليف النشــاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها، وعادة ما يعطى ذلك للمنظمة المسـيطرة ممارســة بعض الوظائف داخل نطاق المنظمة المســتســلمة (الأســيرة) مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية ما يلى:

* عندما تكون المنظمة في وضع تنافسي ضعيف.
* لضمان عمليات التمويل، فالمنظمة المسيطرة، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات المنظمة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين... إلخ.
* لضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين المنظمتين لفترة زمنية معينة.

* لتعزيز المنظمة أمام الدائنين والموردين، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين المنظمة المسـيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين الدائنين أن المنظمة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

٣- إسـتراتيجية البيع للغير / البيع الجزئي: Sell-out / Divestment Strategy

عندما لا تستطيع المنظمة ذات الوضع التنافسي الضعيف في الصناعة أن تنقذ نفسـها من خلال إسـتراتيجية الالتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له، فإنه قد لا يكون أمامها اختيار آخر سوى أن يتم بيعها وبالتالي ترك الصـناعة. وإسـتراتيجية البيع قد يكون لها دلالة عندما تتمكن الإدارة في المنظمة من الحصول على سعر جيد لحملة الأسهم أو المستثمرين وذلك عن بيع المنظمة ككل إلى منظمة أخرى. وعندما تكون لدى المنظمة خطوط منتجات أو أعمال متعددة وتختار أن تبيع جزء منها، والذى يتصـف بإمكانيات النمو الضـعيفة فإنها يمكن أن نطلق على هذه الحالة إسـتراتيجية البيع الجزئي أو التجريد.

٤- إسـتراتيجية الإفلاس / التصـفية Bankruptcy/Liquidation Strategy

عندما تصبح المنظمة في وضع تنافسي سيئ، وتعمل في صناعة غير جذابة بحيث لا تجد مشـترى لها، في هذه الحالة يمكن أن تتبع هذه المنظمة أحد هاتين الاستراتيجيتين هما:

* الإفلاس: ويتضـمن التوقع عن إدارة المنظمة والتنازل عن ذلك للمحاكم والتي تتولى بدورها تسديد المستحقات والوفاء بالالتزامات المستحقة على الشركة المفلسة للغير.

* التصـفية: هي إسـتراتيجية يتم بمقتضـاها الإنهاء الفعلي للمنظمة Termination of the Firm بحيث تغلق أبوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها، والإدارة المسئولة عن المنظمة التي يتم تصفيتها عادة ما تكون مطالبة بتحويل أكبر قدر من الأصـول إلى نقدية، والذى يمكن توزيعه على المساهمين أو أصحاب رأس المال، وذلك عبد سداد جميع الالتزامات المستحقة على المنظمة تجاه الغير.

وعادة ما تلجأ المنظمات لإتباع إستراتيجية التصفية في الحالات التالية:

- في حالة تحقيق المنظمة لخسائر متتالية.
- في حالة ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.
- عند انسحاب شريك هام أو أكثر من المنظمة.

- عندما تكون قيمة المنظمة عند تصــفيتها أفضــل وأكبر من قيمتها في حالة استمرارها.

٣- العناصر الواجب توافرها في البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة للمنظمة:

تناولنا بدائل الاستراتيجيات العامة للمنظمة وهي تتسم بالتعدد، ولذا يجب على المنظمة أن تحدد أكثر من البدائل ملائمة لها، وذلك في ضوء مجموعة من العناصر يجب أن تتوافر في هذا البديل وتتمثل في الآتي:

(Ink Pen A., & Choadhury, N., ١٩٩٤)

أ – مساهمة البديل في زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

ب- مساهمة البديل في تحقيق العائد المطلوب على الأصول.

ج- مســاهمة البديل في دعم جودة المنتج من خلال إدخال تكنولوجي جديد أو من خلال أي ميزة تنافسية أخرى.

د- مساهمة البديل في إتاحة طرق توزيع أفضل للمنتج خارجياً وداخلياً.

هـــــ- يجب أن يتجاوب البديل الاســتراتيجي مع المنافســين، والموردين، والعملاء وذلك بغرض تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

و- يجب أن يزيد البديل من فرص غزو أســواق جديدة، وتدعيم موقف المنتجات الحالية.

ز- النتائج المتوقعة من تطبيق هذا البديل الاستراتيجي سواء كانت ذلك النتائج في شــكل زيادة في الإيرادات أو التكاليف ولعل من أمثلتها التدفق النقدى المترتب على تطبيق هذا البديل، إعادة هيكلة المنظمة، زيادة مخصصات البحوث والتطوير، بيع مصنع نظراً لتقلص الطلب على منتجات المنظمة أو انخفاض كثافة المنافسة... إلخ.

الفصل السابع

اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

مقدمة:

تناولنا في الفصل السابق الخطوة الأولى من خطوات التحليل والاختيار الاستراتيجي والمتعلقة بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، وخلصنا في هذا المبحث إلى وجود عدد من البدائل الاستراتيجية سواء المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية، أو تلك المتعلقة بالاستراتيجيات العامة للمنظمة.

أما في هذا الفصل سنتناول الخطوة الثانية من خطوات التحليل والاختيار الاستراتيجي والمتعلقة بتحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، والتي توصلنا إليها في المبحث السابق، وذلك بهدف التوصل إلى البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها، وليس اختيار أو تحديد الاستراتيجية المثلى. وهذا يعنى أنه ليست كل الاستراتيجيات التي سيتم اقتراحها في هذه المرحلة سيتم بالضرورة اختيارها وتنفيذها.

وعلى ذلك يمكن بلورة الهدف الرئيسي من هذا المبحث في "إمداد الدارس بمعلومات عن المنهج العلمي الذى يجب إتباعه في تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة".

وتحقيق هذا الهدف يقتضى الربط بين ما تم عرضه وتناوله في الفصلين الثالث والرابع والمتعلقين "بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة"، وبين ما تم عرضه وتناوله في المبحث السابق والذى يتعلق "بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة".

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذا المبحث سيتم من خلاله عملية مقابلة الفرص والتهديدات الخارجية مع نقاط القوة والضعف الداخلية وذلك الوصول للبدائل الممكنة. علماً بأن عملية المقابلة هذه تتم من خلال استخدام بعض النماذج التي تأخذ شكل مصفوفات تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تناسب إمكانيات المنظمة والظروف الموقفية التي تواجهها. وسنركز في هذا المبحث على أهم النماذج (المصفوفات) المستخدمة في هذا الغرض وأكثرها شيوعاً والتي تتمثل في الآتي:

(١) مصفوفة الملائمة بين العوامل الداخلية والخارجية SWOT.

(٢) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

(٣) مصفوفة جنرال إلكتريك.

وسيتم إلقاء مزيد من الضوء على كل مصفوفة على حدة للتعرف على كيفية استخدام كل منها في توليد البدائل الاستراتيجية الممكنة.

(١) مصفوفة الملائمة بين العوامل الداخلية والخارجية SWOT:

١/١ مفهومها:

سبق أن أشرنا إلى هذه المصفوفة في الفصل الرابع، ولكن كأداة لتقييم موقف المنظمة تجاه البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والآن سنلقى الضوء على مفهوم هذه المصفوفة على النحو التالي:

"هي مصفوفة يتم من خلالها عمل موائمة أو توافق إستراتيجي بين الفرص والتهديدات الخارجية، ونواحي القوة والضعف الداخلية، مما ينتج عنه توليد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة والممكن تحقيقها Possible alternative strategies سواء المتعلقة بالنمو، أو الثبات، أو التخفيض".

ويطلق البعض على مصفوفة الـ SWOT اسم "نموذج التحليل الرباعي" نظراً لأنه يوضح العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن هنا جاء المسمى المختصر باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لتلك المتغيرات الأربع وهي نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، والتهديدات Threats وتساهم هذه المصفوفة في إمداد المنظمة بمعلومات يمكن من خلالها التعرف على المركز التنافسي للمنظمة ومن ثم اختيار التحرك الاستراتيجي المناسب، والذى يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية:

* تعظيم الاستفادة من نقاط القوة الداخلية.
* تعظيم الاستفادة من الفرص الخارجية.
* إصلاح نقاط الضعف الداخلية.
* مواجهة التهديدات الخارجية.

والجدير بالذكر هنا إن تحقيق الأهداف الأربعة السابقة لا يتم بمعزل عن بعضها، فتعظيم الاستفادة من نقاط القوة يتم بهدف الاستفادة من أكبر قدر مما تتيحه البيئة الخارجية من فرص. والفرص الخارجية لا تحدد إلا في إطار الإمكانات أي نقاط القوة المتاحة، فالفرصة لا تعد فرصة إلا إذا كان بإمكان المنظمة الاستفادة منها. ومن ناحية أخرى فإن نقطة الضعف الداخلية لا تعرف بأنها نقطة ضعف إلا إذا كانت تعوق المنظمة من الاستفادة من فرص متاحة في البيئة الخارجية، أو تجعل المنظمة أكثر تعرضاً للتهديدات الخارجية.

٢/١ النموذج العام لمصفوفة SWOT

يمكن توضيح النموذج العام لهذه المصفوفة على النحو التالي:

نتائج تقييم البيئة الداخلية / نتائج تقييم البيئة الخارجية	**نقاط القوة (S)** **ضع قائمة من ٥-١٠ مجالات قوة داخلية في هذا المكان** - - - - - - - - - - - - - - - -	**نقاط الضعف (W)** **ضع قائمة من ٥ ــ ١٠ مجالات ضعف داخلية في هذا المكان** - - - - - - - - - - - - - - - -
الفرص (O) ضع قائمة من ٥-١٠ فرص خارجية للمنظمة في هذا المكان -	**استراتيجيات SO** تأخذ شكل استراتيجيات هجومية / توسعية أو ما تعرف باستراتيجيات النمو بالإضافة للإستراتيجيات التعاونية ومن خلالها تسعى المنظمة إلى: - تعظيم استغلال الفرص الخارجية. - تعظيم استخدام نقاط القوة.	**استراتيجيات WO** تأخذ شكل استراتيجيات إصلاحية / علاجية. وقد يتم العلاج من خلال إتباع استراتيجيات نمو / أو ثبات / أو تخفيض / أو تعاونية حسب الموقف. ومن خلال تلك الاستراتيجيات تسعى المنظمة إلى: - تعظيم استغلال الفرص الخارجية. - التغلب على نقاط الضعف الداخلية.
التهديدات (T) ضع قائمة من ٥-١٠ تهديدات خارجية للمنظمة في هذا المكان -	**استراتيجيات ST** تأخذ شكل استراتيجيات دفاعية. وقد يتم الدفاع باستراتيجيات الثبات أو التخفيض أو النمو أحياناً أو الاستراتيجيات التعاونية حسب الموقف. ومن خلالها تسعى المنظمة إلى: - تعظيم استخدام نقاط القوة. - تجنب التهديدات الخارجية.	**استراتيجيات WT** تأخذ شكل إستراتيجيات انكماشية، أو ما تعرف باستراتيجيات التخفيض / أ, التقلص / أو الانكماش / أو بعض الاستراتيجيات التعاونية ومن خلالها تسعى المنظمة إلى: - تقليل نقاط الضعف الداخلية. - تجنب التهديدات الخارجية.

شكل رقم (٧-١) النموذج العام لمصفوفة SWOT

يتضـــح من النموذج العام لمصـــفوفة SWOT أن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه منظمة معينة يمكن أن تتوائم مع مجالات القوة والضــعف الداخلية بالنسبة لنفس المنظمة، وبالتالي يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الاســـتراتيجيـة الممكنـة Possible Strategic Alternatives ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

البديل الأول: ويتعلق بالخلية / الموقع SO

وعندما تكون المنظمة في هذا الموقع تعد منظمة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة، ولديها نقاط قوة كبيرة، وعلى المنظمة الناجحة في هذه الحالة أن تتعرف على الاســـتراتيجيات التي توظف بها مواردها الداخلية القوية في اســتغلال الفرص المحيطة بها. وتعد اســتراتيجيات النمو بتصــنيفاتها المختلفة وأيضاً الاستراتيجيات التعاونية من أنسب الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في هذه الحالة.

البديل الثاني: ويتعلق بالخلية / الموقع WO

إذا صــنفت المنظمة في هذا المربع، فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضـعف الداخلية مع تعظيم اسـتغلال الفرص الخارجية، ويكون ذلك من خلال إتباع استراتيجيات إصـلاحية / علاجية قد تأخذ شكل نمو أو ثبات أو تخفيض أو تعاونية حسب طبيعة الموقف والظروف المحيطة بها.

فنقاط الضـــعف قد تمنع المنظمة من اقتناص الفرص المتاحة، فإذا كانت الفرصـــة هي إنتاج ســـلعة جديدة وكانت نقاط الضـــعف متمثلة في عدم خبرة المنظمة بالسـلعة الجديدة، في هذه الحالة يمكن أن يكون العلاج / الإصــلاح في شكل تدريب العاملين، أو التعاون مع منظمة ذات خبرة في هذا المجال.

البديل الثالث: ويتعلق بالخلية أو الموقع ST

إذا صـــنفت المنظمة في هذا الموقع، ســـيصـــبح لزاماً عليها إتباع اسـتراتيجيات دفاعية تسـاعدها على تعظيم اسـتخدام نقاط القوة الداخلية المتاحة لها وذلك لتجنب التهديدات الخارجية المحيطة بها، وقد تكون تلك الاستراتيجيات إما اسـتراتيجيات تخفيض / أو ثبات / أو نمو / أو اســتراتيجيات تعاونية، حيث يتوقف ذلك على طبيعة الموقف والظروف المحيطة بها.

البديل الرابع: ويتعلق بالخلية أو الموقع WT

وتعد المنظمة في هذه الحالة في وضـــع لا تحســد عليه، ولذا يجب عليها أن تعمل على تقليــــل نقاط الضعف الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية وذلك من خلال إتباع إستراتيجيات التخفيض أو الانكماش وكذا بعض الاستراتيجيات التعاونية.

٣/١ خطوات إعداد مصفوفة SWOT

يتم إعداد تلك المصفوفة من خلال إتباع الخطوات التالية:

أ – إعداد قائمة بالفرص الخارجية للمنظمة.

ب- قائمة بالتهديدات الخارجية.

ج- إعداد قائمة بنقاط القوة الداخلية الرئيسية.

د- إعداد قائمة بنقاط الضعف الداخلية الرئيسية.

هـــــ- مقابلة نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية وتحديد استراتيجيات الفرص ونقاط القوة (SO).

و- مقابلة نقاط الضعف الداخلية مع الفرص الخارجية، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك، والتي تسمى بإستراتيجيات الفرص ونقاط الضعف (WO).

ز- مقابلة نقاط القوة الداخلية مع التهديدات الخارجية لتحديد إستراتيجيات نقاط القوة والتهديدات (ST).

ح- مقابلة نقاط الضعف مع التهديدات الخارجية واستخلاص إستراتيجيات نقاط الضعف والتهديدات (WT).

٤/١ أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد مصفوفة SWOT:

- تعد عملية الموائمة التي تتم بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي أكثر الخطوات صعوبة في إعداد هذه المصفوفة، حيث تعد فن أكثر منها علم نظراً لاعتمادها بشكل أساسي على الحكم والتقدير الشخصي.
- ليس بالضرورة أن يتم اقتراح استراتيجيات لجميع الخلايا المكونة لهذه المصفوفة.
- يمكن الجمع بين أكثر من عنصر داخلي ومواءمتهم مع أكثر من عنصر خارجي لاقتراح الاستراتيجيات البديلة المناسبة.
- إن كل إستراتيجية مقترحة تعالج عوامل داخلية أو خارجية محددة.

من الاعتبارات السابقة يتبين أن عملية الموائمة التي تتم من خلال مصفوفة SWOT تعد من أصعب وأهم الخطوات التي يتم إتباعها عند إعداد هذه المصفوفة.

وبناء على ذلك يهمنا أن نحدد كيف تتم عملية الموائمة؟

سيتم التعرف على كيفية إتمام عملية الموائمة عند إعداد مصفوفة SWOT من خلال أمثلة عملية على النحو التالي:

مثال ١: مصفوفة SWOT لإحدى شركات المقاولات.

نتائج تقييم البيئة الداخلية / **نتائج تقييم البيئة الخارجية**	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف (W)**
	- وجود أراضي مملوكة في مواقع متميزة. - تمتع المنظمة بسمعة طيبة. - وجود آلات ومعدات متطورة. - توافر خبرات تصميم نادرة. - توافر السيولة. - تمتع الشركة بمركز مالي قوى.	- عدم توافر عمال التشطيب. - عدم توافر الخبرة التسويقية. - ارتفاع تكلفة مخالفات البناء. - ارتفاع تكلفة التشطيب. - ارتفاع نسبة الهالك والتالف.
الفرص - توافر مصادر التمويل قصير وطويل الأجل. - زيادة الدخل الفردي. - تحسن العلاقات مع دول الجوار.	- بناء أبراج سكنية فاخرة. - تنمية السوق. - عقد تحالفات مع مستثمرين بالخليج.	- إنشاء مراكز تدريب للصبية. - تعيين خبير تسويقي. - إدخال نظام الحاسب الآلى في المخازن. - إنشاء قسم لأبحاث السوق والمستهلك.
التهديدات - تقلب أسعار المنتجات. - تقلص الأراضي المتاحة في المدن. - ارتفاع تكلفة الإعلان والمعارض. - ازدياد أهمية الترويج. - الكساد في السوق العقاري. - ازدياد حدة الزلازل. - وجود تشريعات تحد من ارتفاع المساكن.	- الارتباط بالموردين بعقود طويلة الأجل. - تطوير أساليب البناء والتصميم. - زيادة جهود الإعلان والترويج والمعارض. - منح العملاء تسهيلات في الدفع.	- التوقف نهائياً عن بناء الأبراج. - التخلص من مصنع البلاط. - بيع الأراضي الموجودة في المناطق الشعبية ذات الشوارع الضيقة.

مثال ٢: مصفوفة SWOT لإحدى شركات إنتاج وتعبئة الأغذية المحفوظة.

نتائج تقييم البيئة الداخلية / **نتائج تقييم البيئة الخارجية**	**نقاط القوة (S)** - مركز مالي جيد. - سلعنا استهلاكية يمكن ترويجها بتكثيف الجهود البيعية. - وجود طاقة غير مستغلة.	**نقاط الضعف (W)** - محدودية خط الإنتاج. - إدارة عليا مسنة وضعيفة. - نظم سيئة للحوافز والجزاءات. - ضعف أنشطة البحوث والتطوير.
الفرص (O) - الصناعة مزدهرة ونامية. - إمكانية تحقيق وفورات الحجم الكبير بتملك منافذ للتوزيع. - انخفاض تكلفة الدخول إلى أو الخروج من الأسواق الجديدة. - السوق الحالي لم يصل لحد التشبع	**(SO)** - تكامل رأسي للأمام. - اختراق السوق "النفاذ للسوق". - تنمية / تطوير السوق.	**(WO)** - تطوير وتعديل نظم الحوافز والجزاءات. - تعديل هيكل الإدارة العليا. - دعم أنشطة البحوث والتطوير.
التهديدات (T) - قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق. - ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج. - معوقات تتعلق بالضرائب. - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة. - زيادة الضغوط التنافسية نتيجة ظهور منافسين أقوياء.	**(ST)** - تكامل رأسي للخلف.	**(WT)** - الاندماج مع شركة أخرى. - تخفيض حجم العمليات الحالية التي تتم بالشركة.

ويمكن توضيح كيفية إتمام عملية الموائمة عند إعداد المصفوفة السابقة على النحو التالي:

* **بالنسبة لاستراتيجيات الخلية (SO)**

- التكامل الرأسي للأمام "أي امتلاك منافذ التوزيع = توافر مركز مالي جيد + ازدهار ونمو الصناعة + إمكانية تحقيق وفورات الحجم الكبير بتملك منافذ للتوزيع.
- اختراق السوق "أي زيادة الحصة السوقية للمنظمة في السوق الحالي والمنتجات الحالية" = السوق الحالي لم يصل لحد التشبع + سلع استهلاكية يمكن ترويجها بتكثيف الجهود البيعية.
- تنمية السوق "أي الدخول في أسواق جديدة لبيع المنتجات الحالية" = وجود طاقة غير مستغلة + انخفاض تكلفة الدخول إلى والخروج من الأسواق الجديدة.

* **بالنسبة لاستراتيجيات الخلية (ST)**

- تكامل رأسي للخلف "أي امتلاك مصادر التوريد" = مركز مالي جيد + قلة عدد الموردين + ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.

* **بالنسبة لاستراتيجيات الخلية (WT)**

- الاندماج مع شركة أخرى = معوقات تتعلق بالضرائب + محدودية خط الإنتاج + إدارة عليا مسنة وضعيفة.
- تخفيض حجم العمليات الحالية التي تتم بالشركة = زيادة الضغوط التنافسية + تدهور الظروف الاقتصادية.

(٢) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

BCG Growth – Share Matrix

١/٢ مفهومها:

يقصـــد بالحروف BCG الحروف الأولى من اســـم مجموعة بوســـطن الاستشارية Boston Consulting Group وهي عبارة عن شركة استشارات إدارية رائدة قامت بعمل أسلوب معين يمكن من خلاله لأي منظمـة أن تقـوم بتقييم جميع وحدات الأعمال الاســتراتيجية لديها في مصــفوفة النمو / نصــيب السوق The Growth – Share Matrix وعلى ذلك يمكن القول أن مصفوفة بوســـطن "تعد واحدة من أهم النماذج / المصـــفوفات المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الاستراتيجي، حيث تستخدم في المنظمات متعددة المنتجات، والذى ينافس كل منتج أو نشـاط في صـناعة مختلفة وسـوق مختلفة، مما يستلزم رسم استراتيجيات منفصلة لكل منتج منها، ولذا فإن هذه المصفوفة لا تصلح للمنظمات التي تتعامل مع منتج واحد ولها نشاط واحد.

وتعبر هذه المصـــفوفة بيانياً عن الاختلافات بين المنتجات / أو قطاعات العمل المختلفة من المنظمة من حيث مركزها النسبي بالنسبة للحصـة السوقية، ومن حيث معدل نمو الصناعة".

٢/٢ النموذج العام لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

يتم بناء النموذج العام لمصفوفة بوسطن بالاعتماد على متغيرين أساسيين هما:

المتغير الأول:

ويعبر عن المحور السيني للمصفوفة، ويتمثل في الحصة السوقية النسبية للمنظمة، ويم حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية للمنظمة} = \frac{\text{الحصة السوقية للمنظمة "قيمة مبيعات المنظمة"}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس في الصناعة}}$$

ويتم تقســيم المحور الســيني للمصــفوفة "أي المحور الأفقي" إلى ثلاث مستويات:

* مرتفع ويحصل على قيمة تساوى واحد صحيح.
* متوسط ويحصل على قيمة تساوى ٠,٥٠.
* منخفض ويحصل على صفر.

إذن القيم على المحور السـيني (الأفقي) تتراوح من صـفر إلى واحد صحيح.

المتغير الثاني:

ويعبر عن المحور الصـادي للمصـفوفة ويتمثل في معدل نمو المبيعات في الصـناعة ككل في دولة معينة. ويتم تقسيم المحور الصـادي للمصـفوفة أي "المحور الرأسي" إلى ثلاثة مستويات:

* مرتفع ويحصل على نسبة مئوية تساوى + ٢٠%
* منخفض ويحصل على نسبة مئوية تساوى – ٢٠%
* متوسط ويحصل على صفر.

وفي ضوء المتغيرين الأساسيين لمصفوفة بوسطن – والمشار إليهما أعلاه – يتم تقسيم هذه المصـفوفة إلى أربع خلايا يمكن توضيحها من خلال شكل (٥-٦) وعلى النحو التالي:

شكل (٧-٢)

النموذج العام لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

يشـــير النموذج الســـابق إلى وجود دوائر متاحة بالخلايا الأربعة المكونة للمصفوفة تعبر كل منها عن قطاع معين، ويوضح حجم الدائرة نسبة الإيرادات التي يحققها كل قطاع، كما أن الجزء المظلل من الدائرة يشـــير إلى الأرباح المحققة في كل منها، وعلى ذلك يمكن إلقاء الضـــوء على الأجزاء (الخلايا) المكونة لتلك المصفوفة وذلك على النحو التالي:

(١) تشير علامة الاستفهام في المربع الأيسر العلوي إلى صغر الحصة السوقية المحققة لقطاع ما، والذى ينافس في صـــناعة ذات معدل نمو مرتفع في المبيعات. ولا شـــك أن ذلك يعنى أن هناك نقص في النقدية المتولدة عن العمليات، بالرغم من وجود حاجة كبيرة إلى النقدية.

وعلى ذلك نجد أن أهم السمات المميزة لهذا المربع تتمثل في الآتي:

* انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط.
* تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
* إقبال العملاء على منتجات المنافســين بصــورة أفضـــل من إقبالهم على منتجات المنظمة.
* عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.

وهنا يظهر لنا معنى علامة الاســتفهام لأن المنظمة عليها أن تقرر ما إذا كانت ستقوم بتقوية هذا القطاع وتدعيمه أم تقرر بيع هذا القطاع.

ولذلك نجد أن الاســتراتيجيات الممكن تطبيقها بالنسـبة للمنظمة التي تقع في هذا المربع ستتمثل في الآتي:-

- إما إتباع إحدى إستراتيجيات النمو المركز سواء اختراق السوق أو تطوير السـوق أو تطوير المنتج وذلك حتى يمكن انتقال المنظمة من مربع علامة الاستفهام إلى مربع النجوم.

أو - إتباع إحدى إســـتراتيجيات الانكماش / التخفيض ولعل من أمثلتها بيع / تصـــفية هذا القطاع وفي هذه الحالة ســـتنتقل المنظمة من مربع علامة الاستفهام إلى مربع الكلاب.

(٢) وتشـــير النجوم في المربع الأيمن العلوي إلى وجود أفضـــل الفرص لنمو المبيعات وزيادة الأرباح. ولذلك فإن القطاع الذي يتميز بحصـــة ســـوقية نسبية مرتفعة، ونمو مرتفع لمبيعات الصناعة، سوف توجه إليه استثمارات ضخمة للحفاظ على مستوى الأداء المحقق، أو تقوية المركز النسبي الذى أمكن تحقيقه في هذا القطاع.

وعلى ذلك نجد أن أهم السمات المميزة لهذا المربع تتمثل في الآتي:-

* تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق.
* تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.
* من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
* تتسم المنظمات التي تحظى بالوجود على هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الاستراتيجيات الممكن تطبيقها بالنسبة للمنظمة التي تقع في هذا المربع تتمثل في إستراتيجيات النمو / التوسع بأشكالها المختلفة والسابق التعرض إليها في المبحث الأول (تكامل رأسي للأمام / تكامل رأسي للخلف / اختراق السوق / تطوير المنتج... الخ). وذلك لكى تحافظ المنظمة على الريادة من خلال زيادة الاستثمارات للنمو، نظراً لأن المنظمة إذا توقفت مع استمرار النمو والنشاط في السوق فلا شك ستفقد مركزها التنافسي القوى رغم التدفق النقدي الكبير، لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات، فالإنفاق على البحوث والتطوير واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها من المجالات كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة.

(٣) وتشير البقرة الحلوب في المربع السفلى الأيمن إلى وجود تدفقات نقدية فائضة عن الحاجة نتيجة لأن القطاع محل الدراسة يعمل في ظل صناعة تتسم بالنمو المنخفض، مع ارتفاع الحصة السوقية النسبية لذلك القطاع. ولذلك يقع على عاتق الإدارة الاستراتيجية هنا عبء الحفاظ على المركز القوى الذى تحقق في مثل هذه القطاعات لأطول فترة ممكنة.

ولعل من أبرز السمات الميزة لهذا المربع ما يلى:-

* كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
* غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.
* لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابي وبقوة.

وعلى ذلك، يمكن القول إن إستراتيجيات النمو / التوسع بكافة أشكالها (تنويع مرتبط / تنويع غير مرتبط/ تطوير المنتج.. الخ) تعد أنسب الاستراتيجيات الممكن تطبيقها بالنسبة للمنظمات التي تقع في هذا المربع، أما إذا أصبحت البقرة الحلوب ضعيفة، يصبح من الضروري ومن الملائم تطبيق استراتيجيات التخفيض / الانكماش (البيع الجزئي/ أو تقليل حجم النشاط في القطاع محل الدراسة... الخ).

(٤) ويسمى المربع الأيسر السفلى "الكلاب" إشارة إلى ذلك القطاع من النشاط الذى يتسم بانخفاض حصته السوقية النسبية، مع المنافسة في صناعة تتسم بانخفاض شـــديد في معدل نمو المبيعات، كما أن تلك القطاعات تتســـم بضعفها الحاد داخلياً وخارجياً.

ومن أهم السمات المميزة لهذا المربع ما يلى:

* انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
* تناقص الأرباح، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
* عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
* تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

وتعد إســـتراتيجيات الانكماش / التخفيض من الاســـتراتيجيات الممكن تطبيقها بالنسـبة للمنظمات التي تقع في هذا المربع، سـواء كنت في شـكل لجوء المنظمة إلى الاســتســلام لمنظمة أخرى رائدة في مجالها، وقد تتحول المنظمة إلى نشـــاط آخر تاركة هذا المجال برمته، وقد تجد المنظمة أن إســتراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

نسـتخلص مما سـبق إن مصـفوفة مجموعة بوسـطن الاسـتشـارية تلفت النظر إلى حـاجـة قطـاعـات العمـل في المنظمـة إلى التـدفقـات النقـديـة وإلى الاسـتثمارات أيضـاً كما يلاحظ أيضـاً أن هناك تطور حتمى في قطاعات العمل في المنظمة بشكل مستمر، فقد يتحول مربع الكلاب إلى مربع علامة الاستفهام، ثم تتحول علامة الاســتفهام إلى نجوم، ثم من النجوم إلى البقرة الحلوب، ثم من البقرة الحلوب إلى الكلاب وهكذا يتم التطور في اتجاه عقارب الســاعة. ونادراً ما يتم التحول من النجوم إلى علامة اسـتفهام إلى الكلاب، أو أن تتحول الكلاب إلى البقرة الحلوب أو أن تصبح البقرة الحلوب نجوم أي في اتجاه عكس عقارب السـاعة. وعموماً فإن الوضـع الأمثل الذى يجب أن تحرص عليه المنظمات هو أن تكافح من أجل الحفاظ على محفظة أعمال من نوع النجوم.

مثال عملي:

(للتعرف على كيفية إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية)

إذا أتيحت لديك البيانات التالية عن موقف المبيعات والأرباح ومعدل النمو لإحدى المنظمات التي تتعامل في خمس منتجات: (الأرقام بالجنيهات).

المنتجات	المبيعات	نسبة المبيعات	الأرباح	نسبة الأرباح	نسبة الحصة في السوق	معدل النمو
١	٦٠٠٠٠	٣٧%	١٠٠٠٠	٣٩%	٨٠%	١٥+
٢	٤٠٠٠٠	٢٤%	٥٠٠٠	٢٠%	٤٠%	١٠+
٣	٤٠٠٠٠	٢٤%	٢٠٠٠	٨%	١٠%	١
٤	٢٠٠٠٠	١٢%	٨٠٠٠	٣١%	٦٠%	٢٠-
٥	٥٠٠٠	٣%	٥٠٠	٢%	٥%	١٠-
المجموع	١٦٥٠٠٠	١٠٠%	٢٥٥٠٠	١٠٠%	-	-

المطلوب:

١- استخدام البيانات الموضحة بالجدول السابق في تحديد المركز التنافسي للمنتجات الخمسة وذلك بالاستعانة بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

٢- إبداء رأيك فيما توصلت إليه من نتائج.

الحل:

(١) إعداد مصفوفة بوسطن لتوضيح المركز التنافسي لمنتجات المنظمة:

الحصة السوقية النسبية في الصناعة

الحصة السوقية النسبية للمنظمة

مرتفع متوسط منخفض

- ٠,٥٠ صفر

مرتفع +٢٠%

متوسط صفر

منخفض - ٢٠%

معدل نمو الأعمال في الصناعة

%٣٩ (١)

%٢٠ (٢) %٨ (٣)

%٣١ (٤)

%٢ %٥

(شكل رقم ٧-٣)

(٢) التعليق على النتائج المستخلصة من المصفوفة الموضحة أعلاه:

أ – تتعامل المنظمة في خمس منتجات تتراوح مبيعاتها من ٥٠٠٠ جنيه إلى ٦٠٠٠٠ جنيه، وتحصل المنظمة على معظم مبيعاتها من المنتج رقم (١)، ولذلك فإن الدائرة التي تمثل هذا المنتج تعد أكبر الدوائر في المصفوفة وبالمثل فإن أصغر الدوائر هي التي تمثل المنتج رقم (٥) لأن مبيعات هذا المنتج لا تتجاوز ٥٠٠٠ج والجزء المظلل في كل دائرة يوضح النسبة المئوية للأرباح التي يشارك بها كل منتج للأرباح الكلية للمنظمة.

ب- يساهم المنتج رقم (١) بأكبر قدر من الأرباح حيث تبلغ أرباحه ٣٩% من أرباح المنظمة. وبالتالي فهو يعتبر نجم المنظمة في حين أن المنتج رقم (٢)، (٣) يمثلان علامة استفهام، أما المنتج رقم (٤) فيمثل البقرة الحلوب، والمنتج (٥) هو الكلاب ولذا ينبغي التخلص منه.

جـ - يجب على المنظمة أن توجه مزيد من مواردها لزيادة الاستثمارات في المنتج رقم (١) نظراً لما يتمتع به من فرص نمو سوقية متزايدة.

د- بالنسبة للمنتجين (٢، ٣) نجد أنهما بالرغم أن مبيعاتهما يمثلان (٤٨%) من إجمالى مبيعات المنظمة، إلا أن الأرباح المحققة منهما متدنية حيث تبلغ ٢٨% لكليهما ولذا فهما يمثلان علامة اســتفهام كبيرة، وعلى المنظمة أن تقرر إما أن توجه مزيد من الاستثمارات لتطويرهما وتدعيمهما أو إلغائهما وخاصة المنتج رقم (٣).

هـ- بالنسبة للمنتج رقم (٤) يمثل مورداً أساسياً للنقدية بالمنظمة، فبالرغم من أن مبيعاته في حدود ١٢% من مبيعات المنظمة ككل، إلا أنه يحقق حوالى ١/٣ أرباح المنظمة (٣١%) ولعل هذا يشير إلى أهمية هذا المنتج بالنسبة للمنظمة، ولذا يجب على المنظمة أن تبحث عن اســتراتيجيات بديلة تفتح أمام هذا المنتج آفاق وفرص جديدة للنمو، وبما يجعلها تنتقل به إلى خلية النجوم.

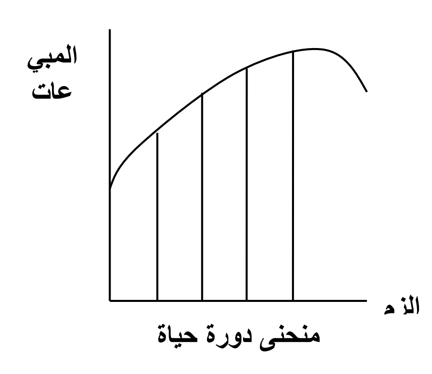
و- أما المنتج رقم (٥) فهو يقع في أسوأ الخلايا "الكلاب" حيث يحقق معدل نمو منخفض، وحصة سوقية منخفضة أيضاً، ومن حسن حظ هذه المنظمة أن هـذا المنتج لا يمثـل أكثر من ٣% من المبيعـات، و٢% من الأربــاح بالمنظمة. ولذا فإن الاستراتيجية المناسبة التي يمكن تطبيقها في هذه الحالة هي إســقاط هذا المنتج فوراً أو بالتدريج، ولكن هذا لا يعنى أن هذه هي الاســتراتيجية الوحيدة التي يمكن اتباعها في هذه الحالة بل من الممكن أن تنتظر المنظمة لحين خروج بعض المنافسين من السوق فيتركوا أمام هذا المنتج فرصة ثانية من الانتعاش.

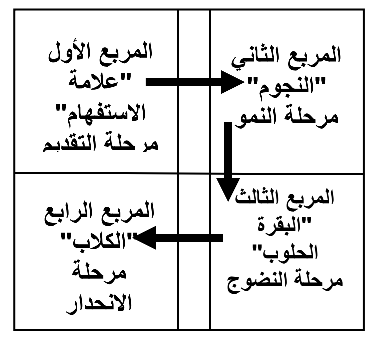
وعلى ذلك يمكن القول إن هذه المنظمة بصفة عامة في وضع جيد حيث نجد أن المنتج الأول والرابع يسـهمان ب٧٠% من إجمالي الأرباح، بالرغم من أن مبيعاتهما في حدود ٤٩% من إجمالي مبيعات المنظمة، أما المنتجات الثاني والثالث والخامس فنجد أرباحها لا تزيد عن ٣٠%، بالرغم من أن مبيعاتهم مجتمعة تمثل ٥١% من إجمالي مبيعات المنظمة ولذا فهم يقعوا في خلية علامات الاستفهام والكلاب.

٣/٢ العلاقة بين مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ودورة حياة المنتج:

إن المتفحص لمصفوفة بوسطن سيجد تدرجاً منطقياً فيما يتعلق بمنتجات المنظمة، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الأول، ثم ينتقل إلى المربع الثاني ثم ينتقل بعد ذلك إلى المربع الثالث، ثم أخيراً المربع الرابع الذى يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذى يشير إلى علامة الخطر. فالمنتج في مرحلة التقديم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو في السوق يتسم بالارتفاع وإن كان المركز التنافسي للمنظمة مازال منخفضاً، حيث مازالت المنظمة تتحسس خطواتها الأولى في السوق، ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التي تسوقها لتحقيق مزيد من النمو. وفي الغالب يتحرك المنتج إلى المربع الثاني إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك، بحيث يزداد معدل النمو ارتفاعاً وتنمو حصة المنظمة في السوق بما يؤدى لتوطيد موقفها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج، والتي تتسم فيها منتجات المنظمة بالانتشار بالإضافة إلى تعاظم استثماراتها، وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

وفي مرحلة النضوج يلاحظ أن منتجات المنظمة تنتقل من المربع الثاني إلى المربع الثالث الذى يتسم بمعدل نمو منخفض في السوق، ومع ذلك يستمر للمنظمة – نسبياً – مركز تنافسي قوى طالما تعمل على تدعيم استثماراتها لتحافظ على مركزها في السوق. وتعد مرحلة النضوج من المراحل الحرجة في دورة حياة المنتج، إذ يسبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضرورة بالنسبة للمنظمة ألا وهي مرحلة النمو، ولهذا فإن مرحلة النضوج تتأثر في بدايتها بالمرحلة السابقة لها، فنجد أن هناك نمواً في المبيعات والأرباح، ثم يعقب ذلك استقراراً في المبيعات عند حدود معينة، وفي نهاية مرحلة النضوج قد تحقق المنظمة أرباح وتحافظ على قيادتها للسوق، وتتمتع بالتدفق النقدى المستمر هذا في حالة محافظتها على تطوير منتجاتها، أو قد تتخلى عن هذا المركز وبالتالي يدخل منتجها أو منتجاتها في مرحلة الانحدار التي يشار إليها في المربع الرابع وفي مرحلة الانحدار "التدهور" التي تتسم بانخفاض مبيعات المنظمة يلاحظ أن منتجاتها تنتقل إلى المربع الرابع والأخير والذى يشير إلى انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل، هذا إلى جانب انخفاض حصة المنظمة وتدهور مركزها التنافسي، ويعد هذا الموقف في أسوأ المواقف التي تتعرض لها المنظمة والتي تحتم عليها ضرورة إتباع إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق. وفي ضوء ما سبق، يمكن توضيح العلاقة بين مصفوفة مجموعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج من خلال الشكل (٥-٨) وذلك على النحو التالى:





شكل (٧-٤) العلاقة بين مصفوفة بوسطن ودورة حياة المنتج

نستخلص مما سبق، أنه بمرور الوقت فإن وحدات الأعمال الاستراتيجية يتغير وضـعها في مصـفوفة بوسـطن. فالعديد من هذه الوحدات تبدأ كعلامات اسـتفهام، ثم تنتقل إلى فئة النجوم إذا حققت نوعاً من النجاح الملحوظ، ثم بعد فترة تصـبح من الأبقار المدرة للنقدية الكاش، وأخيراً تتجه إلى أن تصـبح من الكلاب في نهاية دورة حياتها. وهذا التغيير لأوضـاع وحدات الأعمال الاسـتراتيجية يتفق مع مفهوم دورة الحياة Life Cycle، حيث إن لكل وحدة أعمال / منتجات دورة حياة معينة. ومفهوم دورة حياة الوحدات يجعل الإدارة في حاجة إلى إضافة منتجات جديدة وبشكل متواصل لاستمرار تدفق دورة حياة المنتجات والأعمال.

٤/٢ مزايا وعيوب مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:

* **المزايا**: وتتمثل في الآتي:

- تتصف بالمعلومات الكمية، وبسهولة استخدامها.
- سـهولة تذكر الأسـماء المسـتخدمة مثل علامات الاسـتفهام، والنجوم والأبقار الكاش "الحلوب"، والكلاب في حالة الرجوع إلى وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها الاستراتيجية.

* **العيوب**: وتتمثل في الآتي:

- تجاهل المنافسين الصغار والتركيز فقط على المنافس الأكبر.

- استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً، إذ توجد عدة مشكلات في سبيل التطبيق مع مواقف معقدة جداً، إذ توجد عدة مشكلات في سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة، أو تحديد معدل النمو السوقي مع استمرار تغير حدود السوق وفقاً لدخول سلع جديدة أو لتغير أذواق المستهلكين أو دخول مستهلكين جدد، وذلك بالإضافة إلى صعوبة الاعتماد المطلق على المصفوفة دون مساعدة الرأي الشخصي للإدارة، فالمصفوفة تعجز على تقدير بعض المواقف الهامة مثل تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالسلع المختلفة... وغيرها من المواقف التي تولد مواقف معقدة.

- تستخدم المصفوفة لوصف إستراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة في حين توجد بعض المواقف التي تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية، ففي موقف التدهور طويل الأجل على سبيل المثال يتطلب الأمر دراسة المتغيرات التالية:

  * درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين.
  * شكل ومعدل التدهور.
  * هيكل الطلب في السوق.
  * مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل المنظمات.

- تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج، والعوائد التي تتحقق للمنظمة من الحصة السوقية، وفي حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبياً.

- التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية، والعوامل المرتبطة بها في تحديد الاستراتيجية الملائمة، ومن ثم فإن المنظمات التي تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصفية، فحين دلت بعض التجارب أن هناك منظمات ذات حصة سوقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح ومعدلات نمو أكثر ارتفاعاً من المنظمات المسيطرة في السوق، وذلك من خلال إتباع الآتى:

  * تجنب الاعتماد على استراتيجيات التنويع التي يتبعها كبار المنافسين.
  * الاستخدام الفعال لعمليات تطوير بحوث السوق للوصول إلى قطاع سوقى متميز.

* تحديد القطاعات الســوقية المهملة من جانب المنافســين، والتي تتمتع فيها المنظمات الأصغر بقوة نسبية أكبر.

(٣) مصفوفة جنرال إلكتريك General Electric Matrix

تم تطوير وابتكار تلك المصفوفة بواسطة شركة جنرال إلكتريك بالتعاون مع شـركة ماكينزى للاسـتشـارات ويطلق عليها البعض مسـمى "شـبكة تخطيط الأعمال الاستراتيجية" General Electric Grid كما تعرف أيضاً بمصفوفة الوضـــع الداخلي والخارجي The Internal – External Matrix وقد تم ابتكار مصفوفة جنرال إلكتريك لتحسين مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، وبالتالي تقليل الانتقادات الموجهة لها.

١/٣ أوجه التشـــابه والاختلاف بين مصـــفوفة بوســطن ومصـــفوفة جنرال إلكتريك:

* **أوجه التشابه**: تتمثل أوجه التشابه بين المصفوفتين في الآتي:

١- تعد كلا المصـــفوفتين من أكثر المصـــفوفات المعروفة لمداخل تحليل حقيبـة أعمـال أو منتجـات المنظمـة والمعروفـة بـاســـم البورتفوليو Business Portfolio – Analysis والذى يتم من خلاله تحديد الأعمال أو المنتجات التي تتكون منها المنظمة، والتي يمكن أن يطلق عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Units (SBUs) والذى يعد أمراً غاية في الصــعوبة خاصـــة في المنظمات كبيرة الحجم ذات المنتجـات أو الأعمـال المتعـددة، حيـث تتحـدد الـ (SBUs) في هذه المنظمات في صــورة الفروع أو المصـــانع التابعة أو الأقســـام، أو خطوط الإنتاج، أو علامات معينة، ثم يلى ذلك تقييم جاذبية الـــ (SBUs) لتقرير أولويتها وما تستحقه كل وحدة من دعم، ويتم ذلك بهدف إيجاد السبل التي تمكن المنظمة من استخدام عناصر القوة لتحقيق ميزة الإفادة من الفرص الجذابة في البيئة المحيطة.

٢- كلا المصــفوفتين تعتمد على أعدادها على بعدين فمصــفوفة بوســطن تعتمد على بعد أفقي (محور سيني) الحصة السوقية النسبية للمنظمة، وبعد رأســـي (محور صـــادي) يتمثل في معدل نمو المبيعات في الصـــناعة ككل، أما مصـــفوفة جنرال إلكتريك فتعتمد على بعد أفقي (محور (سـيني) يتمثل في قوة الأعمال / الأنشـطة التي يتم ممارسـتها داخل المنظمة، وبعد رأسـي (محور صـادي) يتمثل في درجة جاذبية الصناعة.

٣- كلا المصـــفوفتين تعتمد على توليد البدائل الاســـتراتيجية على الدوائر التي يتم رســمها داخل خلايا المصــفوفة، والأجزاء المظللة داخل كل

دائرة، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الاستراتيجيات الممكن إتباعها من جانب المنظمة سواء إستراتيجيات نمو أو ثبات أو انكماش.

٤- يتم التعبير بدائرة عن القطاع أو المنتج، ويوضح حجم الدائرة النسبة المئوية لمساهمة القطاع / المنتج في المبيعات، أما الجزء المضلل في الدائرة نجد أنه يعكس النسبة المئوية لمساهمة القطاع / المنتج في الربحية.

* **أوجه الاختلاف:**

تختلف مصفوفة بوسطن عن مصفوفة جنرال إلكتريك في العديد من الجوانب ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- عدد الخلايا المكونة لكل مصفوفة:

فبالرغم من بناء كلا المصفوفتين بالاعتماد على بعدين أفقي ورأسي، وبالرغم من تقسيم كل بعد منهما إلى ثلاث مستويات، إلا أن هناك اختلاف بينهما في عدد الخلايا المكونة لكل منهما، فمصفوفة بوسطن تتكون من أربع خلايا، بينما مصفوفة جنرال إلكتريك تتكون من تسع خلايا وذلك في محاولة لتوضيح ثلاثة مواقف لكل متغير قوى / متوسط / ضعيف، ومن ثم توضيح المواقف المتوسطة والتي كانت مفتقدة في مصفوفة بوسطن.

٢- درجة تعقد النتائج المستخلصة من كل مصفوفة:

تتعامل مصفوفة جنرال إلكتريك مع عاملين (متغيرين) هما جاذبية الصناعة Industry Attractiveness وقوة نشاط الأعمال Business Strengths أي المركز التنافسي لها.

ويضم كل منهما في طياته عدداً من المتغيرات أو المؤشرات – ومن ثم لا تقتصر عملية التحليل على متغيرين فقط كما هو الحال في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية. حيث يمكن قياس مدى جاذبية الصناعة بحجم السوق الكلى، ومعدل النمو السنوي، وحدة المنافسة، والانتفاع بالطاقة وجدوى دخول السوق، والمتطلبات التكنولوجية وغيرها من المتغيرات. كما يمكن قياس المركز التنافسي بمدى القدرة على الرقابة على التكاليف، والقدرة على التطوير، شهرة الماركة، القدرة الترويجية، الحصة السوقية ودرجة نموها، والقدرة الإدارية... الخ.

في ضوء ما سبق يتضح أن النتائج المستخلصة من مصفوفة بوسطن عادة ما تكون بسيطة وسهلة، بينما النتائج المستخلصة من مصفوفة جنرال إلكتريك تتسم بالتعقد.

٢/٣ خطوات إعداد مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (جنرال إلكتريك).

الخطوة الأولى:

تحديد البعدين الرئيسيين للمصفوفة ويتمثلان في الآتي:

البعد الأول: ويعبر عن المحور السيني (الأفقي) لهذه المصفوفة، ويتمثل في قوة أنشطة / أعمال المنظمة وهو ما يعرف "بالمركز التنافسي للمنظمة".

ويمثل هذا البعد العوامل والمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

البعد الثاني: ويعبر عن المحور الصادي (الرأسي) لهذه المصفوفة، ويتمثل في مدى جاذبية الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. ويمثل هذا البعد العوامل والمتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

الخطوة الثانية:

تحديد الأوزان الكلية المرجحة للبعدين الأساسيين لهذه المصفوفة ويتم ذلك باتباع ما يلي:

أولاً: بالنسبة لمدى قوة أنشطة / أعمال المنظمة أي "المركز التنافسي للمنظمة":

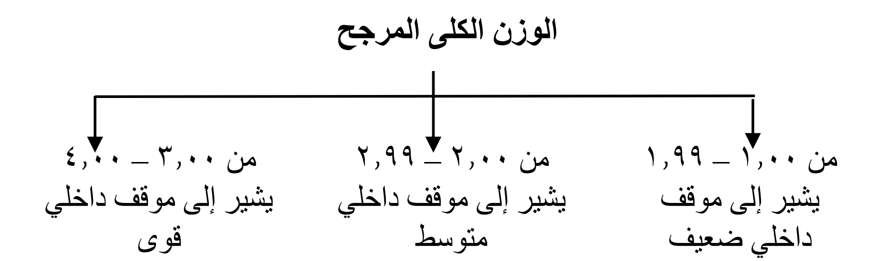
١- تحديد العوامل والمتغيرات التي يمكن من خلالها قياس درجة قوة أنشطة / أعمال المنظمة "المركز التنافسي لها" وتتمثل في الحصة السوقية، ومعدل النمو، وكفاءة توزيع المنتجات... الخ.

٢- إعطاء وزن لكل متغير من المتغيرات التي تم توضيحها في رقم (١)، حيث يتم تقرير وزن يتراوح ما بين (صفر: غير هام) إلى (واحد صحيح: هام جداً) ويجب أن يكون حاصل جمع الأوزان المعطاة لجميع العناصر والمتغيرات مساوياً واحد صحيح.

٣- إعطاء ترتيب لكل متغير من المتغيرات بحيث يتراوح من ١ إلى ٤ علماً بأن رقم (١) يشير إلى نقطة ضعف خطيرة، (٢) يشير إلى نقطة ضعف ثانوية، (٣) يشير إلى نقطة قوة ثانوية، (٤) يشير إلى نقطة قوة أساسية.

٤- حساب الوزن المرجح لكل متغير = الوزن الخاص بكل متغير × ترتيبه.

٥- حساب الوزن الكلى المرجح لكافة العناصر / المتغيرات وهو يساوى حاصل جمع الأوزان المرجحة لجميع العناصر/المتغيرات. ويوضح الوزن الكلى المرجح لكافة المتغيرات درجة قوة أنشطة / أعمال المنظمة، أي درجة قوة مركزها التنافسي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:



ويمكن توضيح الخطوات من ١-٥ من خلال الجدول التالي:

جدول (٧-١) عوامل تقييم درجة قوة المركز التنافسي للمنظمة

عوامل تقييم قوة المركز التنافسي للمنظمة	الوزن (١)	الترتيب (٢)	الوزن المرجح (٣)-(١) × (٢)
- الحصة السوقية.			
- معدل النمو.			
- تنوع خطوط المنتجات.			
- مدى القدرة على الرقابة على التكاليف.			
- كفاءة توزيع المنتجات.			
- شهرة الماركة.			
- المنافسة السعرية.			
- كفاءة الترويج.			
- الطاقة الإنتاجية.			
- الجودة.			
- كفاءة الأفراد.			
- التميز في البحوث.			
- الإنتاجية.			
المجموع			××

ثانياً: بالنسبة لمدى جاذبية الصناعة التي تعمل فيها المنظمة:

١- تحديد العوامل / المتغيرات التي يمكن من خلالها قياس مدى جاذبية هذه الصناعة.

٢- إعطاء وزن لكل متغير من المتغيرات التي تم توضيحها في رقم (١)، حيث يتم تقدير وزن يتراوح ما بين (صفر: غير هام) إلى (واحد صحيح: هام جداً).

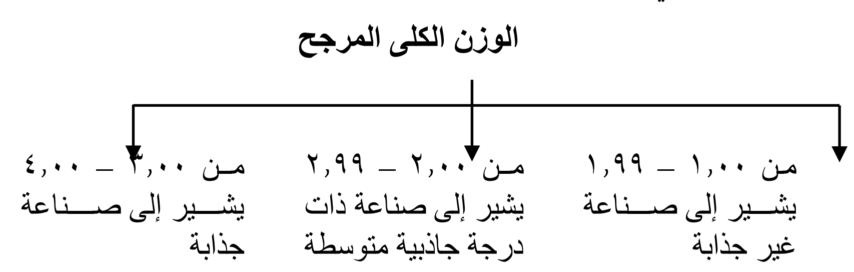
٣- إعطاء ترتيب لكل متغير يتراوح من ١ إلى ٤ علماً بأن رقم (١) يشير إلى تهديد أساسي، (٢) تهديد ثانوي، (٣) فرصة ثانوية، (٤) فرصة أساسية.

٤- حساب الوزن المرجح لكل متغير = الوزن المحدد لكل متغير × ترتيبه.

٥- حساب الوزن الكلى المرجح = حاصل جمع الأوزان المرجحة لكل المتغيرات.

ويشير الوزن الكلى المرجح لمدى جاذبية الصناعة ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الوزن الكلى المرجح



ويمكن توضيح الخطوات من ١-٥ من خلال الجدول التالى:

جدول (٧-٢) عوامل تقييم جاذبية الصناعة

عوامل تقييم جاذبية الصناعة	الوزن (١)	الترتيب (٢)	الوزن المرجح (٣)-(١) × (٢)
- حجم الصناعة مقاساً بالبيعات. - معدل النمو. - هيكل المنافسة. - التأثر بمشاكل الطاقة. - التأثير البيئي. - التعرض للتضخم. - الجوانب التشريعية. - التأثير الاجتماعي. - معدلات استغلال الطاقة.			
المجموع			××

الخطوة الثالثة:

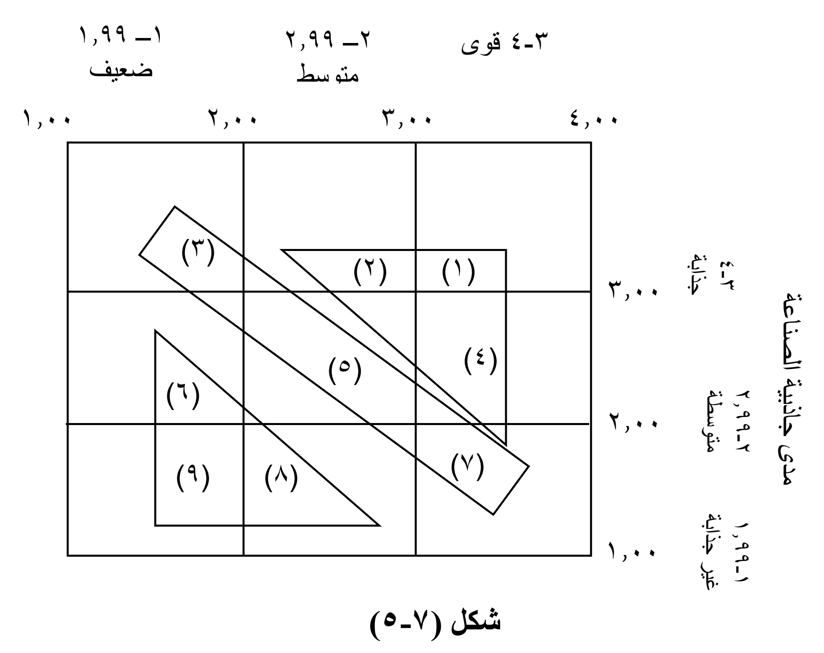
بعد الانتهاء من الخطوة الأولى والثانية سيصبح لدينا مصفوفة مكونة من تسع خلايا، وبالتالي يصبح من الضروري بعد ذلك تحديد موقع كل وحدة نشاط / منتج في إحدى الخلايا التسعة للمصفوفة.

وتستخدم الدوائر لتمثيل وحدات النشاط / المنتجات الخاصة بالمنظمة على المصفوفة المعدة، علماً بأن حجم هذه الدوائر (كبيرة / متوسطة / صغيرة) يتحدد في ضوء قيمة مبيعات وحدات النشاط / المنتجات، كما أن الجزء المظلل في كل دائرة يتحدد في ضوء نسبة الأرباح المحققة من وحدة النشاط / المنتج بالمقارنة بالأرباح الإجمالية للمنظمة.

ويتحدد موقع كل دائرة على المصفوفة في ضوء الأوزان الكلية المرجحة للمركز التنافسي للمنظمة (المحور الأفقي للمصفوفة) والأوزان الكلية المرجحة لدرجة جاذبية الصناعة (المحور الرأسي للمصفوفة).

في ضوء الخطوات السابقة يمكن توضيح النموذج العام لمصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (جنرال إلكتريك) وذلك على النحو التالي:

قوة أنشطة / أعمال المنظمة "المركز التنافسي للمنظمة"



شكل (٧-٥)

النموذج العام لمصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (جنرال إلكتريك)

الخطوة الرابعة: استخلاص المدلولات الاستراتيجية من واقع النموذج العام لمصفوفة جنرال إلكتريك.

لقد أمكن تقسيم هذا النموذج إلى ثلاثة مناطق رئيسية ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

المنطقة الأولى: وتشمل الخلايا (١، ٢، ٤)

وفي حالة وجود وحدة نشاط / منتج في هذه الخلايا سنجد أن استراتيجيات النمو هي أنسب أنواع الاستراتيجيات الممكن تطبيقها سواء في شكل اختراق للسوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، تكامل رأسي للأمام أو للخلف... الخ.

المنطقة الثانية: وتشمل الخلايا (٣، ٥، ٧)

وفي حالة وجود وحدة نشاط / منتج في هذه الخلايا سنجد أن استراتيجيات الثبات / الاستقرار هي أنسب أنواع الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، هذا إلى جانب بعض استراتيجيات النمو مثل استراتيجيات النفاذ للسوق، واستراتيجية تطوير المنتج.

المنطقة الثالثة: وتشمل الخلايا (٦، ٨، ٩)

وفي حالة وجود وحدة نشاط / منتج في هذه الخلايا سنجد أن استراتيجيات التخفيض / الانكماش هي أنسب أنواع الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، وعلى رأس هذه الاستراتيجيات استراتيجية الحصاد.

وبصفة عامة يمكن القول إن المنظمات الناجحة هي التي تحقق وضعاً لأقسامها أو منتجاتها يقع في خلية (١)، أو (٢) أو (٤) في هذه المصفوفة.

مثال عملي:

(لتحديد كيفية إعداد مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية – في مصفوفة جنرال "إلكتريك)

إذا أتيحت لديك البيانات التالية عن نتائج أداء القطاعات المختلفة في إحدى المنظمات:

القطاع	المبيعات بالألف جنيه	نسبة المبيعات	الأرباح بالآلف جنيه	نسبة الأرباح	أوزان عناصر البيئة الداخلية	أوزان عناصر البيئة الخارجية
١	١٠٠	٢٥	١٠	٥٠	٣,٦	٣,٢
٢	٢٠٠	٥٠	٥	٢٥	٢,١	٣,٥
٣	٥٠	١٢,٥	٤	٢٠	٣,١	٢,١
٤	٥٠	١٢,٥	١	٥	١,٨	٢,٥
المجموع	٤٠٠	١٠٠	٢٠	١٠٠	-	-

والمطلوب:

١- إعداد مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (جنرال إلكتريك).

٢- توزيع القطاعات الأربعة على خلايا هذه المصفوفة.

٣- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تقترحها لكل قطاع.

٤- إبداء رأيك وتعليقك على النتائج التي حصلت عليها، وإلى أي درجة يمكن الاعتماد على نتائج هذه المصفوفة فقط.

الحل:

١- إعداد مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (جنرال إلكتريك)

الوزن الكلى المرجح لعوامل البيئة الداخلية

٣-٤ قوى | ٢– ٢,٩٩ متوسط | ١– ١,٩٩ ضعيف

الوزن الكلى المرجح لعوامل البيئة الخارجية

٣-٤ جذابة | ٤,٠٠
٢-٢,٩٩ متوسطة | ٣,٠٠
١-١,٩٩ غير جذابة | ٢,٠٠
١,٠٠

(١) ٥٠
(٢) ٢٥
٢٠
(٤) %

وفي ضوء المصفوفة السابقة يمن استخلاص النتائج التالية:

(١) تعد استراتيجيات النمو أنسب الاستراتيجيات الممكن تطبيقها للقطاعات (١، ٢، ٣)، بينما القطاع رقم (٤) نجد أن استراتيجيات الانكماش / التخفيض وخاصة إستراتيجية الحصاد أنسب أنواع الاستراتيجيات بالنسبة له.

(٢) يساهم القطاع رقم (٢) بأكبر نسبة في مبيعات المنظمة ولذا تم تمثيلها بالدائرة الكبيرة.

(٣) يساهم القطاع رقم (١) بأكبر نسبة في الأرباح الكلية.

(٤) العبرة ليست بعدد الأقسام / القطاعات / المنتجات التي توجد في منطقة ما داخل المصفوفة، ولكن الأهم هو ما تساهم به من مبيعات وأرباح المنظمة ككل.

فلو نظرنا سنجد القطاعات ١، ٢، ٣ تمثل ٨٧,٥% من حجم المبيعات، وتدر ٩٥% من الأرباح مما يؤكد أهمية هذه القطاعات.

(٥) تعتبر مصفوفة جنرال إلكتريك مؤشراً عاماً يسترشد به صانع القرار، ولكنها لا تغنى عن الأدوات الأخرى، ولا عن الحكم والتقدير الشخصي.

اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمنظمة:

تناولنا الخطوة الأولي والثانية من خطوات التحليل والاختيار الاستراتيجي واللتان تتعلقان بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، وتحليل وتقييم تلك البدائل. وبالانتهاء من هاتين الخطوتين أصبح هناك مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها.

وسينقلنا ذلك للخطوة الثالثة والأخيرة من خطوات التحليل والاختيار الاستراتيجي والتي تتعلق باختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية المناسبة وتعرف هذه المرحلة بمرحلة الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice أو مرحلة اتخاذ القرار Decision Marking حيث يتم من خلالها تقييم البدائل الاستراتيجية ذات الجدوى، والتي تم التوصل إليها من الخطوة الثانية في "المبحث الثاني"، ثم المفاضلة بين تلك البدائل، ثم يلي ذلك اختيار أفضلها وأنسبها للمنظمة.

معني ذلك أن المحور الأساسي للمبحث الثالث سيدور حول كيفية إجراء تصفية ومراجعة نهائية للبدائل الاستراتيجية ذات الجدوى والممكن تطبيقها، وذلك للوصول إلى التوليفة المثالية لاستراتيجيات المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها.

<u>وسنسعي من خلال هذا المبحث إلي تحقيق الهدف التالي:</u>

"التعرف على المعايير والأساليب التي يمكن استخدامها في إجراء التصفية والمراجعة النهائية للبدائل الاستراتيجية الممكنة، وذلك للوصول إلي أنسب الاستراتيجيات التي تصلح للمنظمة في الفترة القادمة ولتحقيق هذا الهدف سنركز في هذا المبحث علي النقاط التالية.:

- معايير الاختيار النهائي للاستراتيجيات.
- العوامل المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجية.
- أساليب الاختيار الاستراتيجي.

معايير الاختيار النهائي الاستراتيجيات:

إن الاختيار الاســـتراتيجي هو عبارة عن عملية التقييم الواجب القيام بها للاســتراتيجيات البديلة وذلك بغرض اختيار أفضــل هذه الاســتراتيجيات والتي تعظم تحقيق أهداف المنظمة وفي ظل رسالتها المحددة من قبل. ويكاد يكون من المؤكد من خلال البحوث والممارسات التطبيقية في هذا الصدد أنه عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية فإن قرارات اختيار أفضل الاستراتيجيات البديلة المتاحة لا يتم التوصـل إليها بسـهولة ومن خلال اتفاق عام، بل كثيراً ما يحدث اختلاف في الآراء حول كل إســـتراتيجية بديلة، كما أن هذا الأمر قد يؤدى إلى نزاعات وصراعات تنظيمية. ونظراً لأهمية هذه الخطوة في عملية الإدارة الاستراتيجية فإن عملية الاختيار الاستراتيجي يجب أن تخضع إلى تقييم موضوعى من خلال استخدام بعض المعايير التي على أساسها يمكن الاختيار للإستراتيجية الأفضل من بين الاســـتراتيجيات البديلة المتاحة. وبالطبع فإن هذه المعايير ربما تختلف من منظمة لأخرى أو من صــــناعة لأخرى، ولكنها بصــــفة عامة تتمثل في المعايير التالية: (السيد/ ٢٠٠٠)

(١) مدى التزام المنظمة بالاستراتيجيات الماضية.

(٢) اعتبارات المخاطرة والمنفعة.

(٣) التوقيت الملائم للتصرف.

(٤) الموارد المتاحة للمنظمة.

(٥) الجوانب السياسية داخل المنظمة.

(٦) القوة النسبية للمنظمة.

وسـيتم إلقاء الضـوء على كل معيار من المعايير سـالفة الذكر وذلك على النحو التالى:

(١) مدى التزام المنظمة بالاستراتيجيات الماضية:

عادة ما يسـلك معظم الأفراد سـلوكاً شـبيهاً بما انتهجوه فيما مضــى، ولذا تبدأ معظم المنظمات بدراســة الاســتراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشـبيهة بها، ومن ثم فالبدائل التي سـيتم اختيارها تحددها الاسـتراتيجيات الماضـية. ولذا فإن الاسـتفادة من الماضــي كأسـاس من أسـس الاختيار الاسـتراتيجي من شـأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرســـين للبحث عن بدائل جديدة، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضـــية – بالرغم من أهميته – قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

وينطوي التزام المنظمة بالاسـتراتيجيات الماضـية على جانبين أسـاسـيين هما:

١/١ دراسة الخبرة الماضية للأفراد:

أثبتت البحوث الســـابقة التي تمت في هذا الصـــدد إلى أن الأفراد في المنظمة يتمسكون بالاستراتيجيات والبرامج الحالية وبصورة أكبر عندما كانوا مســئولون عن الأداء ســواء نجحت الاســتراتيجيات التي تبنوها أم فشــلت. إن الخبرة الماضــية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الاســتراتيجي مما يتطلب التعر على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فيها للاســتفادة منها، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.

٢/١ دراسة الخبرة الماضية للمنظمة:

هناك بعض المنظمات التي قد تلتزم بإسـتراتيجية محددة وترفض وتقاوم تغييرها. وفي هذا الصــدد فإن الإدارة عادة تتمســك بأحداث تمت في الماضــي وكانت ناجحة على الرغم من عدم ملاءمتها للظروف الحالية أو المســتقبلية المحيطـة بـالمنظمـة. إن مثـل هـذا الجمود الفكري للإدارة يؤدى إلى عرقلـة المناقشة للوصول إلى اتفاق حول البديل الاستراتيجي الجديد.

ومن بين القضـايا الهامة التي ينبغي على المنظمة أن تهتم بها عند اختيار الاســـتراتيجيـة البـديلـة الأفضـــل معضـــلـة الاتســـاق والـتغيير Consistency/change paradox فتوافق واتســـاق الاســـتراتيجية البديلة الجديدة مع الاسـتراتيجيات الأخرى، ومع أغراض المنظمة ورسـالتها وأهدافها يعد أمراً هاماً جداً عند الاختيار الاستراتيجي. ويقصد بذلك ضرورة عدم اختيار أي بديل استراتيجي جديد يختلف اختلافاً كبيراً عن الاستراتيجيات المطبقة حالياً في المنظمة. ومن هنا يبدو واضحاً التعارض بين الاتساق والتغيير.

فالاتساق يفرض على المنظمة القيام باختيار إستراتيجية متشابهة أو على الأقل غير متعارضة مع الاستراتيجيات الأخرى المطبقة حالياً.

والتغيير يفرض على المنظمة الاتجاه نحو إستراتيجيات جديدة في ضوء ما طرأ على البيئة المحيطة وعلى إمكانياتها وقدراتها من تغير، ولعل المنطق يستوجب في هذه الحالة الاتجاه نحو التغيير طالما تغيرت العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية لأي منظمة، وطالما هناك قصـــور في الاســـتراتيجيات المطبقة حالياً.

(٢) اعتبارات المخاطرة والمنفعة:

هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذى يمكن تحقيقه. فكلما أنخفض مســـتوى المخاطر زادت درجة التأكد وأنخفض الربح المتحقق، والعكس صـحيح حيث نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصـر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح مرتفعة. وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الاســـتراتيجية التي ســـيتم

اختيارها. وفي هذا الصـــدد يمكن التفرقة بين نوعين من المنظمات، الأولى تتجنب المخاطر Risk Adverders والثانية تقبل المخاطر Risk Takers ولكل منهما سمات تميزها، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٥-٦) وذلك على النحو التالى:

جدول (٧-٣)

خصائص المنظمات التي تتقبل / تتجنب المخاطر

اعتبارات استراتيجية	منظمات تتجنب المخاطر	منظمات تتقبل المخاطر
* النظرة إلى المخاطرة.	* غير مرغوبة.	* ضرورية.
* طبيعة وخصائص البيئة.	* مستقرة نسبياً.	* متغيرة "ديناميكية".
* الاتجاهات التنافسية.	* دفاعية.	* هجومية.
* الاتجاه نحو الابتكار.	* غير ضروري ويبدد الأموال.	* ضروري للبقاء والاستمرار.
* نطاق البدائل الاستراتيجية الواجب أخذها في الاعتبار.	* ضيق وخاصة تلك البدائل التي لا تكون مماثلة للاستراتيجيات السابقة.	* واسع ويمكن التفكير في أي بديل إستراتيجي من الممكن تطبيقه.
* الإستراتيجيات المحتملة	* إبقاء الوضع على ما هو عليه.	* النمو والتوسع.

ولكن هل هناك علاقة بين درجة التأكد والاختيار الاستراتيجي؟

نعم، فغالبية المنظمات تسعى لتجنب المخاطر، كما أن معظم الاستراتيجيات التي تتقدم بها الإدارة الوسطى والإدارة العليا تكون عادة استراتيجيات ذات مخاطر محدودة، حيث تمثل تعديلات محدودة على الاستراتيجيات المطبقة حالياً بواسطة المنظمة بدلاً من تطبيق استراتيجيات جديدة ومبتكرة. ويتجه المديرون عادة إلى إعطاء وزن أكبر من اللازم للجوانب السلبية المحتملة لأي استراتيجية جديدة مقترحة مما يجعلهم في النهاية يفضلون استخدام الاستراتيجيات الأقل مخاطرة والتي في النهاية تتشابه مع ما يطبقونه حالياً من استراتيجيات وأخيراً فإن الإدارة عادة تفضل إجراء تعديلات في استراتيجياتها الحالية لتحسين الأداء في الأجل القصير بدلاً من الأخذ باستراتيجيات جديدة قد لا تتحقق نتائجها إلا في الأجل الطويل.

(٣) التوقيت الملائم للتصرف:

هناك العديد من الجوانب الخاصة بالتوقيت والتي تؤثر على عملية تقييم الاختيارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة، ومن أهم هذه الجوانب المدى الزمنى المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، والوقت الذى تأمل فيه الإدارة أن تحقق استراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة، هذا إلى جانب دراسة الوقت الذى يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٣ الوقت المتاح للاختيار:

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويل، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل، كلما كان أمام الإدارة فرصة أكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة. وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجة والتي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها، وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم.

٢/٣ توقيت العوائد:

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في اختيار الاستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة، أهي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة، ويلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول كلما أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى ضرورة دراستها والاستعداد لها.

٣/٣ توقيت استعداد السوق:

إن نجاح الاستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

(٤) الموارد المتاحة للمنظمة:

إن المعيار الرابع الذى يستخدم في عملية الاختيار الاستراتيجي هو حجم الموارد المتاحة للمنظمة، والموارد لها أهميتها من زاويتين وهما أنها قد تمثل حدوداً أو قيوداً على ما يمكن للمنظمة أن تقوم به، كما إنها – على الجانب الآخر – يمكن أن تكون مصدراً من مصادر القوة والجدارة التي تتميز بها المنظمة. وتشمل العناصر الخاصة بالموارد ذات الأهمية الخاصة للمنظمة كل من الأموال والتسهيلات المادية، والموارد البشرية وسيتم إلقاء الضوء على كل بند من تلك البنود على النحو التالي:

١/٤ الموارد المالية:

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، وتوافر الموارد المالية للمنظمة يساعدها بلا شك على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها.

٢/٤ الموارد المادية:

تشمل التسهيلات المادية المبانى والمعدلات والآلات، وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق استراتيجية معينة دون أخرى.

٣/٤ الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر، لذا يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم الجوانب المهارية والإدارية المتوافرة لديها بدقة، وذلك حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

(٥) الجوانب السياسية داخل المنظمة:

ويقصد بالجوانب السياسية "المناخ السياسي" أي اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة. فاختيار استراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة، نظراً لأن الاستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية ما دون أخرى. وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية:

١/٥ دور الإدارة العليا:

تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسي السائد في المنظمة، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الاستراتيجية التي تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسية وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل، كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار استراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

٢/٥ دور الإدارة الوسطى:

تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة، فحتى يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم، ومن ناحية أخرى فإن

مديرى الإدارة الوسـطى سـيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسـيهم، ولهذا فإن دون مديرو الإدارة الوسـطى يتشـعب صـعوداً وهبوطاً، إذ عليهم أن يحافظوا على التعاون وحسـن التعامل مع مرؤوسـيهم، وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

(٦) القوة النسبية للمنظمة:

والمقصود بالقوة النسبية للمنظمة "مواطن القوة والضعف أو الجدارة في المنظمة" حيث نجد أن القوة النسـبية للمنظمة في الصـناعة التي تعمل بها تعد أحد الجوانب الهامة عند الاختيار الاستراتيجي. فمن الواضـح أن المنظمة التي تتمتع بحصـة كبيرة في السوق سوف تطبق استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصـة محدودة في هذا السوق. وفي هذا الصدد يمكننا تقسيم المنظمات إلى نوعين على النحو التالي:

١/٦ المنظمات الرائدة:

هناك منظمات قليلة داخل كل صـناعة تسـيطر على معدلات هذه الصناعة، وتعد هذه المنظمات رائدة في السوق ويكون لها حصـة سوقية أكبر من غيرها. بحيث تتولى قيادة المنظمات الأخرى من حيث الأسـعار، وتقديم المنتجات، والتوزيع... الخ. وتهدف هذه المنظمات إلى اسـتمرار سـيطرتها والحفاظ على مركزها في السوق، مما يؤدى بها إلى تبنى استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السـوق الكلى، لذا قد تتبع اسـتراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلى، كما قد تتبع استراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي.

٢/٦ المنظمات التابعة:

تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها السوقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات، ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع استراتيجيات الثبات، أو النمو المحدود، وقد تسـاعدها بعض العوامل وللظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بمنتجاتها بصـورة أفضـل بحيث تتبع استراتيجيات النمو بصـفة عامة بكل تصنيفاتها السابق التعرض لها بالمبحث الأول.

العوامل المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجية:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجية وتتمثل في الآتى:

(١) درجة الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً:

لابد من توافر القدرة على الابتكار والإبداع بين القائمين بعمل التخطيط الاستراتيجي، وأن يحاولوا رسم صورة مستقبلية عن أنشطة المنظمة، وإلا سيكون مستقبلها امتداد للماضي، مما يقلل من فاعلية أداء المنظمة حتى في أحسن الظروف. ولذلك يجب على القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي أن يتنبؤوا بمستقبل المنظمة عن فترة تتراوح من ٣-٥ سنوات، ويسعون للإجابة على الأسئلة التالية:

* ما هو شكل الصناعة خلال الخمس سنوات المقبلة؟
* ما هو شكل منظمتنا خلال الخمس سنوات المقبلة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة يتطلب الأمر دراسة مجالات متعددة أهمها ما يلي:

شكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة، والموردين.

(٢) المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلاً:

كل منظمة لها قدر من المخاطرة تفضل أن تتحمله وتتعامل معه، ويتحدد قدر هذه المخاطرة بقوى داخلية وخارجية.

* فالقوى الداخلية: تتحدد من خلال مقدرة المنظمة المالية، ورغبة المديرين في تحمل المخاطر.
* والقوى الخارجية: تعنى بها قوى المنافسة والسوق أي:
  - تكلفة الدخول إلى سوق جديدة.
  - تكلفة الخروج من أو البقاء في السوق الحالية.

وكلما زادت درجة المنافسة زادت درجة المخاطرة، وعلى المنظمة أن تقوم بدراسة السوق لتحدد مقدار المخاطرة التي ستوجهها.

(٣) مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية:

شخصية المديرين هي التي تحدد مقدار المبادأة التي يقومون بها، فكلما توافر لدى المديرين قدر من المبادأة نحو التصرفات الإيجابية، كلما كانوا أكثر تحديداً لتصرفات وأعباء المستقبل وبصورة أوضح، أيضاً الأهداف التنفيذية تكون أكثر تحديداً.

(٤) شكل الميزة التنافسية للمنظمة مستقبلاً:

تعتمد الميزة التنافسية على أحد العناصر التالية:

* **التميز**: وهذا يعنى توافر ميزة تنافســية في مجال ما لفترة معينة مثل ذلك انفراد المنظمة بإنتاج سلعة جديدة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها بسهولة.

* **التكلفة**: قد تحقق المنظمة ميزة تنافســية من خلال تخفيض التكلفة، ولذا يجب البحث عن الأساليب التي تحقق هذا التخفيض.

* **التركيز**: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات من خلال الاهتمام بشريحة معينة من المستهلكين أو المنتجات أو شريحة من السوق.

أساليب الاختيار الاستراتيجي:

في مرحلة الاختيار النهائى للاسـتراتيجية أو الاسـتراتيجيات التي سـيتم تطبيقها يتم الاختيار وفقاً لأسلوبين هما:

أولاً: ترتيب الاستراتيجيات.

ثانياً: مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمى.

وسيتم إلقاء الضوء على كل أسلوب منهما على حدة وذلك كما يلى:

أولاً: ترتيب الاستراتيجيات:

يتم إعطاء ترتيب لكل اسـتراتيجية في ضـوء مناقشــة كل بديل، وتحديد مدى ملاءمته للمنظمة، ويتم الترتيب على النحو التالى:

(١) استراتيجيات لا يجب تطبيقها على الإطلاق.

(٢) استراتيجيات محتمل تطبيقها.

(٣) استراتيجيات محتمل عدم تطبيقها.

(٤) استراتيجيات يجب تطبيقها.

في ضوء هذا الترتيب نستخلص الحقائق التالية:

- بالنسبة للاستراتيجيات التي تحصل على ترتيب ٢، ٣، ٤ سنجدها تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لظروفها الداخلية والخارجية ولذا يصــعب تحديدها بشكل نمطى.

- بالنسبة للاستراتيجيات التي تحصل على ترتيب (٤) هي الاستراتيجيات التي يتم إختيارها لتطبيقها.

- بالنسبة للاستراتيجيات التي يجب تجنبها تماماً فهي التي حصلت على ترتيب (١)، وعادة ما تكون موحدة في جميع المنظمات لما ينتج عنها من مخاطر متعددة، حيث يجب عدم تطبيقها على الإطلاق ولذا سنلقى الضوء على نوعيه هذه الاستراتيجيات والتي تتمثل في الآتي: (أبو ناعم – ٢٠٠٣)

أ – إتباع الشركة القائدة: حيث قد تبدو عملية تقليد الاستراتيجية التي تتبعها الشركة القائدة فكرة جيدة، ولكن هذه الاستراتيجية قد تتجاهل أوجه القوة والضعف الخاصة بالشركة المقلدة. كما قد تكون الشركة القائدة خاطئة، ولا يجب إتباع هذه الاستراتيجية خاصة في حالة إذا كان السوق لا يستوعب المنتجات المقلدة.

ب- النجاح الأول ليس ضماناً للنجاح التالي، فإذا كانت الشركة ناجحة لأنها كانت الأسبق في إدخال منتج ناجح، فعادة ما يكون لديها ميل للبحث عن منتج آخر، وهذا في اعتقادها سيضمن لها نمو وازدهار المنتج الجديد وهذا قد لا يحدث دائماً.

ج- سباق التسلح، وهي الدخول مع شركة أخرى على نفس الدرجة من القوة في سباق مكشوف وجرئ لزيادة الحصة السوقية قد يؤدى إلى زيادة المبيعات، ولكن في مقابل زيادة مصاريف الإعلان والترويج، ومصاريف البحوث والتطوير بالإضافة إلى مصاريف الإنتاج، ونادراً ما تحقق هذه المعارك تغير جوهرى في الحصة السوقية، وغالباً ما تكون النتيجة هي تكلفة أعلى مع عدم تحقيق نمو مربح في المبيعات.

د- عمل كل شيء وأي شيء، فعندما تجد المنظمة العديد من الفرص الاستثمارية الجيدة، قد ترغب في اقتناصها كلها. وقد يتوافر للمنظمة موارد كافية لتطوير ودراسة الأفكار وبلورتها، ولكنها لن يتوافر لديها الإمكانيات اللازمة لتحويل كل هذه الأفكار إلى منتجات لأنها تتطلب استثمارات مالية وقوى بشرية ضخمة.

هـ- فقد السيطرة على زمام الأمور والتوقف في الوقت المناسب، فقد تنفق الشركة الكثير في استراتيجية غير ناجحة. ولأن الشركة لديها قناعة أنها أنفقت الكثير على هذه الاستراتيجية فمن الصعب التوقف، وعلى هذا تستمر الشركة في إنفاق أموالها للحفاظ على وضع خاسر.

و- إعطاء أولوية كبيرة لتخفيض التكاليف بدرجة أكبر من فرص بناء موقع قوى في القطاعات التي تم اختيارها من السوق.

ز- محاولة الجنى من أعمال ضعيفة في صناعة منحدرة.

ح- مهاجمة الشركة القائدة وخاصة في حالة عدم توافر مزايا تنافسية جيدة أو مركز مالي قوى.

ط- الإنفاق ببزخ على التسـويق وتنشـيط المبيعات وذلك إذا كان الهدف إخفاء انخفاض جودة أو أداء المنتج.

ى – تحقيق مركز ضـــعيف في العديد من الأســـواق، بدلاً من التركيز على مركز قوى في عدد محدود من الأسواق.

ك- محـاولـة تحقيق إنتـاجيـة عـاليـة وتخفيض التكـاليف عن طريق زيـادة الاسـتثمار في التسـهيلات والمعدات الإنتاجية خاصــة في حالة انخفاض الطلب على الصـــناعة مما يزيد في النهاية من التكاليف الثابتة وأعباء الديون.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن المدير يقع في مصيدة الاستراتيجيات ســـالفـة الـذكر في حـالتين الأولى عنـدمـا يجرى تحليلاً غير جيـد للبـدائـل الإستراتيجية المتاحة، والثانية عندما يفتقر إلى الابتكار.

ثانياً: مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي:

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

١- مفهومها:

مصـــفوفة QSPM تمثل الأداة الوحيدة المســتخدمة في اختيار البديل أو البدائل الاســـتراتيجية الأفضـــل والمناســـبة للمنظمة وبصـــورة أقرب إلى الموضـــوعيـة من خلال تحقيق نوع من التكـامـل والترابط بين العنـاصـــر والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويتم إعداد مصـــفوفة QSPM من واقع المعلومات التي يتم الحصـــول عليها من الخطوة الأولى والثانية من خطوات التحليل والاختيار الاســـتراتيجي والمتعلقتان، بتحديد البدائل الاســـتراتيجية المتاحة للمنظمة، وتحليل وتقييم تلك البدائل. وفي ضوء تلك المعلومات تتم المفاضلة الموضوعية بين الاستراتيجيات البديلة وذلك بالاعتماد أيضـــاً على القدرات والمحددات التنظيمية حتى يمكن اختيار أفضل وأنسب تلك البدائل، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي رسالتها.

٢- النموذج العام لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي:

يتم إعداد تلك المصفوفة من خلال إتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

تحديد ووضـع نواحي الضـعف والقوة الرئيسـية للشـركة وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية الرئيســية لها في العمود الأول لهذه المصـــفوفة، ويتم الحصـــول على تلك المعلومـات مبـاشـــرة من مصـــفوفتي ملخص العوامل

والمتغيرات الداخلية والخارجية اللتان تم إعدادهما في الفصلين الثالث والرابع علماً بأن الحد الأدنى هو خمسة عناصر داخلية وخمسة عناصر خارجية، ويجب أن يوضع كل عنصر في شكل ألفاظ محددة تماماً.

الخطوة الثانية:

وضع ترتيب لكل عنصر من العناصر الداخلية والخارجية – كما سبق أن أوضحنا في الفصلين الثالث والرابع عند إعداد مصفوفتي العوامل والعناصر الداخلية والخارجية – وذلك في العمود الثاني من مصفوفة QSPM ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

رقم (١) يشير إلى نقطة ضعف خطيرة.

رقم (٢) يشير إلى نقطة ضعف ثانوية.

رقم (٣) يشير إلى نقطة قوة ثانوية.

رقم (٤) يشير إلى نقطة قوة أساسية.

هذا فيما يتعلق بالعوامل والعناصر الداخلية. أما بالنسبة للعناصر الخارجية فالترتيب يتم على النحو التالي:

رقم (١) يشير إلى تهديد أساسي.

رقم (٢) يشير إلى تهديد ثانوي.

رقم (٣) يشير إلى فرصة ثانوية.

رقم (٤) يشير إلى فرصة أساسية.

الخطوة الثالثة:

فحص أدوات الخطوة الثانية من خطوات التحليل والاختيار الاستراتيجي (المواءمة) والتي تناولناها في المبحث الثاني من هذا الفصل، وذلك للتعرف على الاستراتيجيات البديلة التي يجب أن تفكر المنظمة في تنفيذها (أي الاستراتيجيات الممكنة)، ويتم وضع تلك البدائل الاستراتيجية في العمود الثالث من مصفوفة QSPM والجدير بالذكر هنا:

* إن كل إستراتيجية تم اقتراحها في مرحلة المواءمة لا يجب بالضرورة أن يتم إدخالها ودراستها في العمود الثالث من مصفوفة QSPM، فالذي يحكم هذه النقطة لدى رجال الاستراتيجية هو الحس العام، وحسن التقدير والبصيرة النافذة.

* مصفوفة QSPM تقوم بتقييم البدائل الاستراتيجية في شكل مجموعات، وبالتالي تقييم الاستراتيجيات الفرعية المرتبطة بكل مجموعة استراتيجية

فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك مجموعة إستراتيجية تتعلق بإستراتيجيات النمو سنجد إن مصفوفة QSPM ستقيم الاستراتيجيات الفرعية داخل تلك المجموعة مثل إستراتيجيات التنويع، والتكامل، والتركيز وهكذا بالنسبة لكل مجموعة إستراتيجية.

الخطوة الرابعة: تحديد درجات الجاذبية:

ويقصد بدرجة الجاذبية "قيم رقمية تشير إلى الجاذبية النسبية لكل إستراتيجية داخل المجموعات الاستراتيجية البديلة" وتحديد درجات الجاذبية من خلال فحص كل عنصر من العناصر الداخلية والخارجية وتحديد ما إذا كان هذا العنصر له تأثير على الاستراتيجيات التي سيتم تقييمها داخل المصفوفة أم لا.

- وفي حالة إذا كان العنصر غير مؤثر على الاستراتيجية لن يعطى له أي درجات جاذبية أمام الاستراتيجيات البديلة في كل مجموعة إستراتيجية ويترك المكان فارغ أمامها.
- أما في حالة إذا كان العنصر مؤثراً في الاستراتيجية فيجب أن يحدد له درجة جاذبية وذلك على النحو التالى:

رقم (١) يعنى أن الاستراتيجية غير مقبولة.

، رقم (٢) يعنى أن الاستراتيجية ممكن قبولها.

، رقم (٣) يعنى أن الاستراتيجية محتمل قبولها.

، رقم (٤) يعنى أن الاستراتيجية أكثر قبولاً.

الخطوة الخامسة:

حساب درجات الجاذبية الكلية ويتم حسابها من خلال المعادلة التالية:

درجات الجاذبية الكلية لكل عنصر داخلي أو خارجي = ترتيب العنصر (من الخطوة الثانية) × درجة جاذبيته (من الخطوة الرابعة).

وتشير درجة الجاذبية الكلية إلى الجاذبية النسبية لكل إستراتيجية بديلة. وكلما كانت درجة الجاذبية الكلية أعلى كلما دل ذلك على زيادة جاذبية البديل الاستراتيجي.

الخطوة السادسة:

حساب مجموع درجات الجاذبية الكلية في العمود الثالث من مصفوفة QSPM والمخصص للبدائل الاستراتيجية. وكلما ارتفعت درجات الجاذبية الكلية كلما دل ذلك على أن الاستراتيجيات داخل تلك المجموعة الاستراتيجية أكثر جاذبية.

وفي ضــوء الخطوات الســته ســالفة الذكر يمكن توضــيح النموذج العام لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمى QSPM وذلك على النحو التالى:

(٧-٣) النموذج العام لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي

العوامل الأساسية	الترتيب	البدائل الاستراتيجية								ملاحظات مرشدة لدرجة الجاذبية
		التنويع				التكامل الرأسي				
		المرتبط		غير المرتبط		الأمامي		الخلفي		
		درجة الجاذبية	درجة الجاذبية الكلية	درجة الجاذبية	درجة الجاذبية الكلية	درجة الجاذبية	درجة الجاذبية الكلية	درجة الجاذبية	درجة الجاذبية الكلية	
العوامل الداخلية:										
-										
-										
-										
-										
-										
العوامل الخارجية:										
مجموع درجات الجاذبية الكلية			××		××		××		××	

٣- مزايا وعيوب مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي:

١/٣ المزايا:

تتمثل في الآتي:

* يمكن تطبيقها لأي نوع من المنظمات ســواء كانت تهدف للربح أو لا تهدف للربح صغيرة أو كبيرة، ومتعددة الجنسيات.
* تتطلب من الإدارة العليا ضـــرورة تحقيق نوع من التكامل والترابط بين العناصر الداخلية والخارجية وثيقة الصلة في صنع كل قرار إستراتيجي.
* يمكن الاستفادة بالكمبيوتر أياً كان نوعه لإعدادها وتوسيعها وتحديثها، وذلك باستخدام أحد البرامج الجاهزة التي تناسب إعدادها.
* ليس هناك أية حدود على عدد الاســـتراتيجيات التي يمكن تقويمها أو عدد المجموعات الاستراتيجية التي يمكن فحصها في نفس الوقت.
* يمكن من خلال تلك المصـــفوفة اختيار عدة مجموعات من الاســـتراتيجيات بالتوالى، أو في نفس الوقت.

٢/٣ العيوب:

تتمثل في الآتى:

* تتسم بالتحيزات السياسية والتفضيلات الشخصية في بنائها وإعدادها، حيث تتطلب دائماً نوعاً من الحكم الشخصي والتخمين المعتمد على الخبرة، ولذلك يمكن أن يختلف اثنان من المديرين مثلاً على تحديد درجة الجاذبية لنفس الاستراتيجية، ولذلك فمن المفيد ضرورة تبادل المناقشة والحوار بين أكثر من فرد (مدير) للوصـــول إلى اتفاق أو رأي مشـــترك حول تقدير هذه المصفوفة.
* تتوقف جودة هذه المصـــفوفة ودقتها إلى حد كبير على دقة المعلومات التي تســـتخدم في إعدادها والتي يتم الحصـــول عليها من خلال الخطوة الأولى والثانية من خطوات التحليل والاختيار الاســـتراتيجي واللتان تم تناولهما بالمبحثين الأول والثاني.

ونســـتخلص مما ســـبق، إن من خلال مصـــفوفة QSPM يتم الاختيار النهائي لإحدى الاســـتراتيجيات واســـتبعاد الأخرى. وبانتهاء مرحلة تصـــميم وصياغة الاستراتيجية تبدأ المرحلة التالية وهي مرحلة التطبيق والرقابة والتي سيتم تناولها في الجزء الثاني من هذه المادة.

الفصل الثامن

الإطار العام لتطبيق الاستراتيجية

مكونات الفصل

- الأهداف
- متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية
- الصعوبات التي تعوق التطبيق الفعال للاستراتيجية
- الإطار العام لتطبيق الاستراتيجية
- ممارسة القيادة الاستراتيجية لدفع عملية التنفيذ نحو الأمام
- بناء التنظيم القادر على التنفيذ الفعال للاستراتيجية
    - بالمورد البشري أو فرق العمل.
    - بناء القدرات الأساسية والإمكانات التنافسية
    - إحداث التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

الأهداف:

يستهدف هذا الفصل توضيح الإطار العام لعملية تطبيق الاستراتيجية من خلال التعرض إلى متطلبات نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية، والمهام الأساسية اللازمة لضمان التطبيق الناجح للاستراتيجية. وبالانتهاء من دراسة هذا الفصل يصبح القاري مزودا بمعلومات عن: -

- متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية.
- الصعوبات التي تعوق التطبيق الفعال للاستراتيجية.
- الإطار العام لتطبيق الاستراتيجية.
- دور القيادة الاستراتيجية في دفع عملية تنفيذ الاستراتيجية نحو الأمام
- كيفية بناء التنظيم القادر على التنفيذ الفعال للاستراتيجية

متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية

للتأكد من نجاح عملية التطبيق الفعال للاستراتيجية فان الأمر يتطلب ترجمة الاستراتيجية إلى تصرفات تنفيذية وهذا يعني:

- ضرورة ترجمة الاستراتيجية إلى خطوط إرشادية للأنشطة اليومية التي تؤدى بواسطة أعضاء المشروع.
- ضرورة تحول المشروع والاستراتيجية إلى كيان واحد. بمعنى ضرورة أن يعكس كل من نمط التنظيم وأنشطة المشروع والقيم والمعتقدات السائدة في المشروع الاستراتيجية التي تم اختيارها، وفي نفس الوقت يجب أن تعكس الاستراتيجية القيم والمعتقدات السائدة في المشروع.
- ضرورة قيام مديري المشروع بالتوجيه والرقابة على أنشطة الأعمال المؤدة بواسطة أعضاء المشروع وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الاستراتيجية الجديدة وهذه الأنشطة.

وبناء على رأي (Thompson & Srtickland, ٢٠٠٣) فان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي يحتاج إلى مجموعة من المهارات الإدارية التي تختلف عن تلك المطلوبة في مرحلة التصميم.

<u>في حين نجد أن التصميم الناجح للاستراتيجية يعتمد على:-</u>

- المهارات المرتبطة بتحليل مستقبل أعمال المشروع (النظرة المستقبلية).
- المهارات المرتبطة بتحليل الصناعة وتحليل المنافسة.

فان التطبيق الجيد للاستراتيجية يعتمد على: -

- المهارات الخاصة بالقيادة والعمل من خلال الآخرين.
- المهارات الخاصة بتخصيص الموارد المتاحة.
- المهارات المرتبطة ببناء ودعم القدرات التنافسية.
- المهارات الخاصة بتوظيف السياسات المدعمة للاستراتيجية.

الصعوبات التي تعوق التطبيق الفعال للاستراتيجية:

يرى مديري الأعمال أن الصعوبة الخاصة بمرحلة التنفيذ تفوق تلك المرتبطة بمرحلة التصميم والاختيار الاستراتيجي، وذلك للأسباب التالية: -

- مقاومة العاملين للتغيرات المصاحبة لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ. فان مجرد قيام المديرون بالإعلان عن الاستراتيجية الجديدة لا يعني الموافقة أو ضمان التعاون من جانب العاملين لتحقيق التطبيق الجيد للاستراتيجية.
- صعوبة تحقيق التكامل بين جهود جميع العاملين بحيث يعمل الجميع في اتجاه واحد نحو الاستراتيجية التي تم اختيارها. فقد يتم تفسير الاستراتيجية الجديدة من خلال أكثر من وجهة نظر، وبالتالي تتباين الأفكار لدى العاملين حول التغيرات الداخلية المطلوبة لعملية التنفيذ.
- تعقد عملية الاختيار بين الطرق المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لضمان التطبيق الجيد للاستراتيجية.
- تعدد المهارات الواجب توافرها لتحقيق التطبيق الجيد للاستراتيجية.

الإطار العام لتطبيق الاستراتيجية:

يعني تطبيق الاستراتيجية تحويل الخطة الاستراتيجية للمنظمة إلى تصرفات فعلية وبالتالي إلى نتائج. وعلى عكس عملية التصميم التي تقتصر في غالبيتها على عدد من مديري الإدارة العليا بمشاركة مديري الإدارات التنفيذية (أقسام الأعمال، والإدارات الوظيفية، والوحدات التشغيلية الأساسية)، فان عملية التنفيذ تعتبر وظيفة الفريق الإداري بأكمله. فيجب على مديري جميع الإدارات التنظيمية الإجابة على التساؤل الخاص بما هو المطلوب أداؤه في نطاق كل إدارة لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية. وتتمثل الأنشطة الرئيسية الواجب أداؤها لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية في:

- بناء القدرات ومصادر القوى الأساسية ودعم الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بنجاح.
- تطوير الموازنات بشكل يضمن توجيه الموارد إلى الأنشطة الحرجة في سلسة القيمة والتي تمثل حجر البناء الأساسي في نجاح الاستراتيجية.

- البحث عن أفضل الممارسات الإدارية اللازمة لتحقيق التحسين المستمر في الكيفية المستخدمة لأداء أنشطة سلسلة القيمة.
- استخدام نظم المعلومات، والاتصالات، والتجارة الإلكترونية، والنظم التشغيلية التي تدعم كيفية أداء أنشطة الأعمال من جانب العاملين في المنظمة.
- ربط نظم المكافآت والحوافز بتحقيق الأهداف المطلوبة والتطبيق الجيد للاستراتيجية.
- تطوير بيئة أعمال وثقافة تنظيمية مدعمة للاستراتيجية التي تم اختيارها.
- ممارسة أنماط القيادة الداخلية المطلوبة لدفع عملية التنفيذ نحو الأمام والحفاظ على ما تم إنجازه.

ويوضح الشكل رقم (١/٨) المهام الإدارية المطلوبة لتطبيق الاستراتيجية.



شكل رقم (١/٨)

متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية

Thompson, A.A. & Strickland, A. J., **Strategic Management, Concepts and Cases**, (New York: McGraw-Hill, ٢٠٠٣)

ويلاحظ من الشكل إن هذه المهام تتم بشكل متكرر في أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية مع اختلاف الأهمية النسبية لهذه المهام من وقت لآخر نتيجة لاختلاف الظروف المحيطة ببيئة الأعمال، وتتوقف الأهمية النسبية لهذه المهام على:-

- مدى وفرة أو ندرة الموارد المتاحة للمنظمة.
- مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية في القدرات التنافسية الحالية بالمنظمة.
- مدى الحاجة إلى تطوير قدرات تنافسية جديدة.
- مدى الحاجة إلى تعديل أنماط السلوك المتبعة من جانب العاملين بالمنظمة.

وبصفة عامة فان تحديد أنشطة الأعمال المطلوبة من جانب أعضاء المنظمة والأهمية النسبية لها يتم في ضوء الإجابة على تساؤل أساسي يتمثل في " ما هي مجموعة الأنشطة التي تحتاج إلى إجراء تعديلات في أسلوب تنفيذها حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بشكل أفضل؟".

وفيما يلي عرض مبسط لكل عنصر من عناصر أنشطة الأعمال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

ممارسة القيادة الاستراتيجية لدفع عملية التنفيذ نحو الأمام:

نجد أن القيادة الفعالة تمثل إحدى المحددات الأساسية لضمان التطبيق الجيد للاستراتيجية. وفي هذا المجال يفاضل المديرون بين عدد من الأنماط الإدارية لدفع التنفيذ نحو الأمام، حيث يفاضل المديرون بين:-

- لعب دور فعال وواضح ومباشر في عملية التنفيذ أم لعب دور هادئ وغير مباشر حيث يتم تحريك عملية التنفيذ من خلال مديري المستويات الإدارية المباشرة.
- الانفراد في عملية صنع القرار أم الاعتماد على أسلوب المشاركة.
- الاندماج الشخصي في تفاصيل عملية التنفيذ أم الاكتفاء بتوجيه الآخرين.

وبشكل عام فان نمط القيادة المستخدمة في عملية تنفيذ الاستراتيجية يعتبر دالة في:-

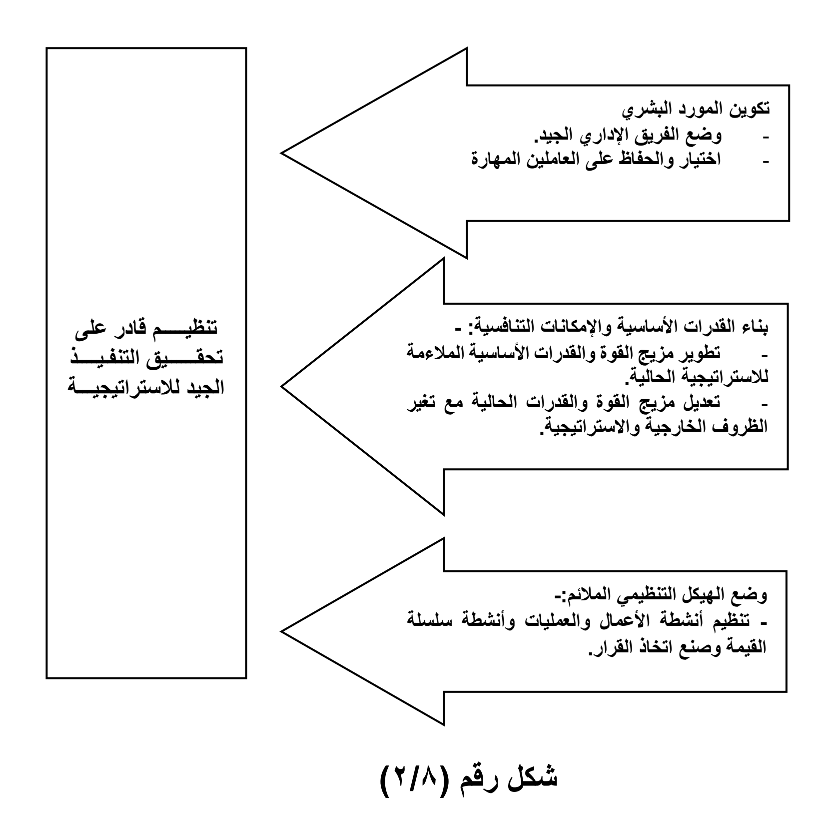
- درجة الخبرة والمعرفة بالأعمال المتوافرة لدى مديري الإدارة العليا.
- مدى قوة العلاقات الشخصية بين مديري الإدارة العليا وباقي العاملين في المنظمة.
- المهارات الخاصة بالقدرة على التشخيص السليم للمشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة للتعامل مع هذه المشكلات.
- النمط القيادي المفضل من جانب المديرين.

وعلى الرغم من أن المبادرات الأساسية لتنفيذ استراتيجيات المشروع يجب أن تتم من خلال مديري الإدارة العليا، فانه يجب الحصول على الدعم الفعال والتعاون من جانب مديري الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة لدفع التغيرات الاستراتيجية المطلوبة نحو الوحدات التنظيمية الوظيفية المختصة بالتنفيذ. فمديري الإدارة الوسطى والمباشرة مسئولين بالإضافة إلى ملاحظة عملية التنفيذ في جهات اختصاصهم إلى دفع مرءوسيهم نحو البحث عن أفضل السبل لأداء الأنشطة الاستراتيجية الحرجة في سلسلة القيمة.

ونجد انه كلما زاد حجم المنظمة وانتشرت جغرافيا كلما اعتمد نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية على درجة التعاون بين جميع أعضاء المنظمة وقدرة مديري المستويات الإدارية المختلفة على دفع التغييرات المطلوبة للمستويات الإدارية الأدنى. ويختلف الأمر في المنظمات الصغيرة، حيث يمكن لمتخذ القرار (مالك/مدير المشروع) العمل بشكل مباشر مع المديرين والعاملين في مستوى الإدارة المباشرة بدون الحاجة للمرور عبر الإدارة الوسطى. وبغض النظر عن حجم المنظمة أو اتساع رقعة نشاطها جغرافيا فان الخاصية القيادية الأكثر تأثيرا في دفع عملية التنفيذ نحو الأمام هي توافر القدرة على تحديد ما يجب أداؤه في ضوء الفهم السليم للظروف الخاصة بالمنظمة والبيئة المحيطة بها.

بناء التنظيم القادر على التنفيذ الفعال للاستراتيجية:

يرى ((Thompson & Strickland, ٢٠٠٣ أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تنظيم شخصي وفعال بدرجة أكبر من اعتماده على القدرات التنافسية للمشروع. ولذلك فان بناء التنظيم القادر على التنفيذ الجيد للاستراتيجية يمثل إحدى أولويات عملية التنفيذ. وكما يتضح من الشكل رقم (٢/٦) فان بناء التنظيم القادر على التطبيق الجيد للاستراتيجية يتضمن ثلاث مهام أساسية: -



شكل رقم (٢/٨)

المهام الأساسية لبناء الهيكل التنظيمي الفعال

Thompson, A.A. & Strickland, A. J., Op.Cit.,

١/٢/٣ تكوين المورد البشري:

حتى تتمكن المنظمة من أداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق التنفيذ الجيد للاستراتيجية فلابد لها من جذب المديرين والعاملين القادرين على إمداد المنظمة بالأساس المعرفي المناسب. يعتبر تجميع الفريق الإداري القادر على تنفيذ أنشطة الأعمال الملائمة بشكل فعال إحدى مقومات بناء المنظمة.

ويوضح (زايد، ٢٠٠٣) أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية. حيث تمثل الموارد البشرية العاملة بالمنظمة رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال. ويقصد برأس المال الفكري ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف جميع الأفراد العاملين بمنظمة الأعمال.

فرأس المال الفكري ليس مجرد حاصل الجمع الجبري لمجموعة حملة الشهادات العليا أو مجموع الأجهزة ذات التقنية المرتفعة داخل إحدى المؤسسات. أن رأس المال الفكري هو ناتج التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين الموارد المادية والموارد البشرية مجتمعة.

ويتطلب الاستفادة من رأس المال الفكري كأحد القنوات الأساسية لتطوير المنظمات ضرورة تغيير نمط تفكيرنا تجاه رأس المال البشري، بحيث يتم النظر إلى الموارد البشرية العاملة بالمنظمة باعتبارها ميزة استراتيجية وليس مجرد مصدر من مصادر تخفيض التكاليف.

ويرى (Thompson & Strickland, ٢٠٠٣) إن تجميع الفريق الإداري القادر على التطبيق الفعال للاستراتيجية يعتمد على قدرة المسئول عن التنفيذ على تحديد المزيج المناسب من:-

- الخلفيات الاجتماعية
- الخبرات
- المعرفة
- القيم والمعتقدات
- الأنماط الإدارية.
- الأنماط الشخصية الذي سوف يساهم في نجاح عملية التطبيق.

نجد أن العديد من الشركات الناجحة تبذل جهود مركزة في انتقاء والحفاظ على أفضل المهارات التي يمكن الحصول عليها وذلك من خلال وضع التوليفة المناسبة من المكافآت وفرص الترقي العادلة.

وتستخدم الشركات الناجحة العديد من الممارسات الإدارية لتطوير الأساس المعرفي و رأس المال الفكري لدى العاملين.

أساليب تدعيم رأس المال الفكري بالمنظمة:-

١- بذل جهد كبير في فحص وتقييم المتقدمين للوظائف المختلفة واختيار أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات المناسبة، والقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال وثقافة المنظمة.

٢- تطوير برامج تدريب مستمرة وليس فقط خلال المراحل الأولى للعمل.

٣- تدوير Rotate العاملين فيما بين الوظائف ومناطق العمل المختلفة، كوسيلة لتطوير الحياة المهنية والخبرة لدى العاملين.

٤- تشجيع العاملين على الابتكار واقتراح الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير الأداء.

٥- إيجاد بيئة عمل مريحة للعاملين.

٦- بذل المزيد من الجهد للاحتفاظ بالعاملين الذين يحققون معدلات أداء مرتفعة من خلال زيادة المرتبات والمكافآت.

بناء القدرات الأساسية والإمكانات التنافسية:

يرى (هميمي، ٢٠٠١) أن فاعلية منظمات الأعمال تتحقق بقدرتها على الوصول إلى أهدافها التي تتميز بالتعدد والتنوع والتعارض في أغلب الأحوال. وتتحقق هذه الفاعلية من خلال:-

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق التناسق والترتيب بين هذه الأهداف في ضوء ظروف المنظمة ومدى تفاعلها مع البيئة الخارجية.
- الاستخدام الفعال للإمكانات والموارد المتاحة بالمنظمة.
- العمل المستمر من جانب المنظمة على بناء وتفعيل القدرات الأساسية لديها.

ويتطلب بناء القدرات الأساسية والإمكانات التنافسية اللازمة لتحقيق الفاعلية عند تنفيذ الاستراتيجية ضرورة مراعاة مجموعة من المقومات.

مقومات بناء القدرات الأساسية:

- **التركيز الاستراتيجي Strategic Focusing**

وذلك من خلال قيام المنظمة بتخصيص وتوزيع مواردها على عناصر النجاح الحرجة في الصناعة، مما يتيح لها التفوق على منافسيها. فالتخصيص المناسب للموارد على الأنشطة الحرجة يمثل ميزة تنافسية للمنظمة في مواجهة الشركات المنافسة التي قد تتساوى مواردها مع موارد المنظمة، حيث أن العبرة ليس في حجم الموارد المتاحة ولكن في كيفية توجيه واستخدام الموارد. ويتم تحديد عناصر النجاح الحرجة بالصناعة بناء على تحليل رسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل بيئة الصناعة والمنافسة. ومن أمثلة عناصر النجاح الحرجة: تكلفة الوحدة، وسعر البيع، و مستوى الجودة، وانتظام التوريد، و القدرة على تقديم منتجات جديدة.

- **المشاركة والتعاون Collaboration**

لكي تنجح المنظمات في بناء القدرات والإمكانات فان الأمر يتطلب توافر ثقافة تنظيمية تسمح لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة والتعاون.

- **تطوير نظام للمعلومات الاستراتيجية والاستخبارات التنافسية** Competitive Intelligence and Strategic Information System

يتطلب بناء القدرات الأساسية والإمكانات التنافسية توافر نظام للمعلومات الاستراتيجية وبرامج للاستخبارات التنافسية تقوم بتجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن المنافسين والصناعة التي تعمل بها المنظمة بشكل مستمر حتى تتمكن المنظمة من متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة.

- **التخيل والإبداع والابتكار Imagination, Creation & Innovation**

يتطلب الحصول على المنافع المحتملة للقدرات الأساسية أن يتوافر لدى الإدارة العليا القدرة على التفكير خارج نطاق الأسواق الحالية، وكذلك ابتكار طرق ووسائل غير معروفة مسبقا.

دعم الموارد والقدرات الأساسية:

لضمان التطبيق الجيد للاستراتيجية فان الأمر يتطلب بالإضافة إلى بناء القدرات والإمكانات ضرورة عمل المنظمة على دعم الموارد والإمكانات لضمان تحقيق التميز واستمرار هذا التميز. ويتم ذلك من خلال عدة وسائل منها:- (شهيب و إمام، ٢٠٠٠، هميمي ٢٠٠١)

١- ضرورة قيام منظمات الأعمال بالمحافظة على مواردها وقدرتها القيمة، بمعنى العمل على تحقيق الاستثمار المستمر في الموارد والقدرات من خلال الملاحظة والمتابعة المستمرة للموارد والقدرات القيمة الكامنة في الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة، وكذلك إجراء تحليل مستمر للوضع الاستراتيجي للمنظمة واستثمارات المنافسين وعدم إغفال ديناميكية التنافس التي تحدد جاذبية الصناعة.

٢- تنمية الموارد والقدرات، عندما يكون من السهل تقليد أو نسخ أو نقل الموارد والقدرات الجوهرية خارج حدود المنظمة مما يؤدي إلى فقد المنظمة للميزة التنافسية الخاصة بها، فان الأمر يتطلب ضرورة العمل المستمر من جانب المنظمة على تنمية مواردها وقدرتها. ويتم ذلك من خلال عدة طرق منها:-

- تدعيم الموارد والقدرات الحالية من خلال زيادة جودتها.
- إضافة موارد جديدة لتعظيم مركز المنظمة في الأسواق الحالية.
- إضافة موارد جديدة تساعد المنظمة على دخول صناعات أكثر جاذبية.
- تحويل الموارد والقدرات الحالية إلى صناعات أكثر جاذبية.

٣- الاستخدام الأمثل للأصول غير الملموسة، في ظل المنافسة العالمية السائدة الآن والسباق السريع بين الشركات المتنافسة للحصول على الأصول الملموسة فان الطريق الصحيح لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها يعتمد على الاستخدام الأمثل للأصول غير الملموسة التي تتسم بالتفرد والتي يصعب على المنافسين تقليدها واستبدالها.

الخطوات اللازمة لتطوير وتنمية القدرات التنظيمية:

نجد أن جوهر التنفيذ الجيد للاستراتيجية هو بناء وتنمية القدرات الأساسية والإمكانات الخاصة بالشركة. و يتطلب بناء القدرة مجموعة من الخطوات التنظيمية التي تتمثل في:-

١- تطوير المقدرة Ability على أداء الأشياء بصورة سليمة من خلال اختيار الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة، مع العمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد كلما تطلب الأمر ذلك ثم تجميع الجهود الفردية في شكل جهد جماعي لتكوين القدرة التنظيمية.

٢- بمجرد بناء الخبرة و وصول التنظيم إلى مستوى القدرة على إتمام الأنشطة بشكل متوازن وبتكلفة مقبولة تتحول المقدرة إلى قدرة أساسية.

٣- مع زيادة قدرة المنظمة على أداء الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين (من خلال الاستمرار في التحسين وتطوير المهارات والمعرفة) تتحول القدرة إلى ميزة تنافسية.

إحداث التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية:

لتحقيق التوازن بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية الجديدة يتطلب الأمر الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل تتمثل في:-

١- تحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة.

٢- تحديد أنشطة سلسلة القيمة التي يجب توفيرها/أداؤها داخل المنظمة وتلك التي يمكن الاعتماد على مصادر خارجية لتوفيرها.

٣- جعل أنشطة سلسلة القيمة التي تتم داخل المنشاة حجر الأساس في بناء الهيكل التنظيمي.

٤- تحديد درجة السلطة التي يتم تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة.

٥- التعاون والمشاركة لبناء وتدعيم القوة الأساسية والقدرات التنافسية.

٦- تحقيق التكامل والتحالف مع مصادر التوريد المختلفة.

وفيما يلي عرض لهذه العوامل: -

تحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة:

تساهم مجموعة من أنشطة المشروع في تحديد درجة النجاح الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية بدرجة أكبر من غيرها من الأنشطة. ويتطلب الأمر لتحديد تلك الأنشطة طرح سؤالين هامين، يتمثل السؤال الأول في "ما هي أنشطة الأعمال التي يجب أداؤها بأسلوب متميز حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية أساسية؟" ويتمثل السؤال الثاني في " ما هي الأنشطة التي قد يؤدي الأداء السيئ لها إلى إعاقة نجاح الاستراتيجية؟". وتفيد الإجابة على هذه الأسئلة في تحديد مجموعة الأنشطة الحرجة التي تحتاج إلى اهتمام ودعم تنظيمي. وكذلك في التعرف على تلك الأنشطة غير الحرجة والتي يمكن للشركة الاعتماد على عدد من المصادر الخارجية لتنفيذها عوضا عن تشتيت جهد ووقت وطاقة العاملين على تلك الأنشطة. وبصفة عامة فان الشركات قد تفضل الاعتماد على بعض المصادر الخارجية لأداء عدد من أنشطة سلسلة القيمة غير الحرجة للأسباب التالية:

١- قدرة المصدر الخارجي على أداء هذه الأنشطة بصورة أفضل من الشركة نفسها نتيجة لتخصص المصدر الخارجي في أداء هذه الأنشطة واعتماده بالتالي على الخبراء والمتخصصين واستخدام التكنولوجيا المتطورة.

٢- قدرة المصدر الخارجي على أداء هذه الأنشطة بتكلفة أقل من التكلفة التي تتحملها الشركة إذا قامت بأداء هذه الأنشطة داخليا.

٣- قد يؤدي الاعتماد على مصادر خارجية لأداء بعض أنشطة الأعمال غير الحرجة إلى تخفيض البيروقراطية الداخلية وتقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي مما يترتب عليه السرعة في اتخاذ القرارات.

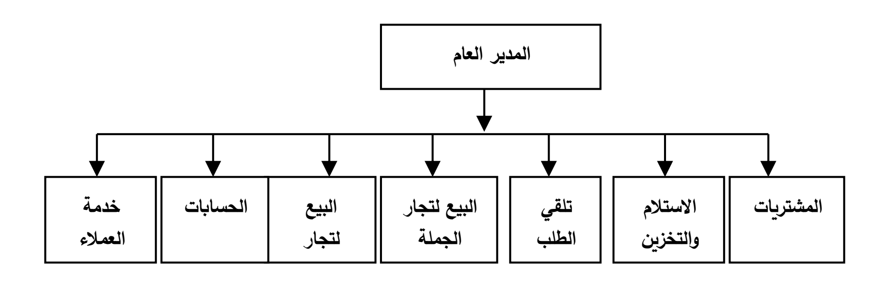
٤- دعم القدرة الابتكارية للشركة من خلال الاعتماد على أفضل الموردين للأنشطة غير الحرجة وتركيز الطاقات والموارد الموجودة في الشركة لأداء الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة.

النظر إلى الأنشطة الاستراتيجية الحرجة كحجر البناء الأساسي عند تصميم الهيكل التنظيمي:

على الرغم من أن مجال التركيز في المرحلة الحالية (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية) ينصب على تصميم الهيكل التنظيمي الذي يحقق التنفيذ الفعال للاستراتيجية، فانه يجدر بنا الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي يؤثر على اختيار الاستراتيجية بمعنى انه في حالة عدم توافق الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة مع استراتيجية معينة فقد يكون البديل المتاح أمام الشركة هو إعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اختيارها. وبالتالي فان انعكاس الهيكل على الاستراتيجية يأتي قبل مرحلة الاختيار الاستراتيجي وليس بعد ذلك. وحيث أن الاهتمام في هذه المرحلة يركز على تحديد كيفية تطوير الهيكل التنظيمي الملائم للاستراتيجية التي تم اختيارها فسوف يتم التعرض إلى الأسس المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لتجميع أوجه نشاط المشروع والتي تتمثل في:-

١. **تجميع الأنشطة بناء على الأساس الوظيفي:**

يعتبر الهيكل الوظيفي هو الهيكل السائد في المشروعات الصغيرة الحجم وتلك التي تتعامل في منتج واحد أو في نطاق خط منتج ضيق. حيث تحتاج هذه المشروعات إلى توافر مهارات محددة وفي مجالات تخصص معينة لبناء الميزة التنافسية اللازمة لتقديم منتجات وخدمات المشروع. حيث يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في وظيفة واحدة (إنتاج- تسويق- تمويل). ويوضح الشكل التالي نموذج لتجميع الأنشطة بناء على الأساس الوظيفي في منظمة تعمل في مجال توزيع الأجهزة الإلكترونية، ويوضح الشكل رقم (٣/٨) مثال لهذا الهيكل.



شكل رقم (٣/٨)
تجميع أوجه النشاط بناء على الأساس الوظيفي

المزايا:-

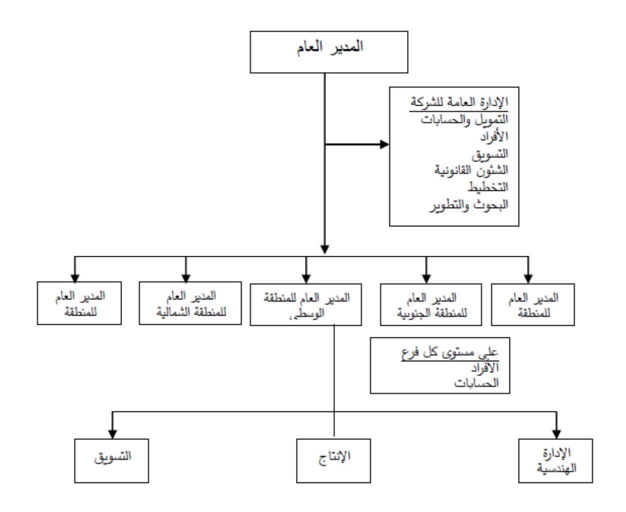
- تحقيق الفاعلية من خلال التخصص.
- تطوير الخبرات الوظيفية.
- تحقيق الرقابة المركزية للقرارات الاستراتيجية.
- تحقيق الربط القوي بين الهيكل والاستراتيجية من خلال تصميم الأنشطة الرئيسية في شكل وحدات مستقلة.

العيوب:-

- تحقيق تخصص محدود لدى العاملين.
- صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة.
- احتمال ظهور تعارض وظيفي بين الإدارات المختلفة، نتيجة لوضع الأولويات على مستوى كل وحدة على حدة وليس على مستوى المنظمة ككل.

٢. تجميع الأنشطة على أساس جغرافي:

ومع توسع مجالات العمل الحالي من خلال القيام ببيع منتجات أو خدمات المشروع في مناطق جغرافية جديدة تتميز باختلاف القوانين المنظمة للعمل فيها عن تلك القوانين السائدة في المناطق الحالية، فإن الأمر يتطلب ضرورة الاعتماد على مداخل مختلفة لإنتاج وتقديم وبيع المنتجات أو خدمات في كل منطقة على حدة. ويوضح الشكل رقم (٤/٨) مثال لهذا الهيكل.



شكل رقم (٤/٨)
تجميع أوجه النشاط بناء على الأساس الجغرافي

المزايا:-

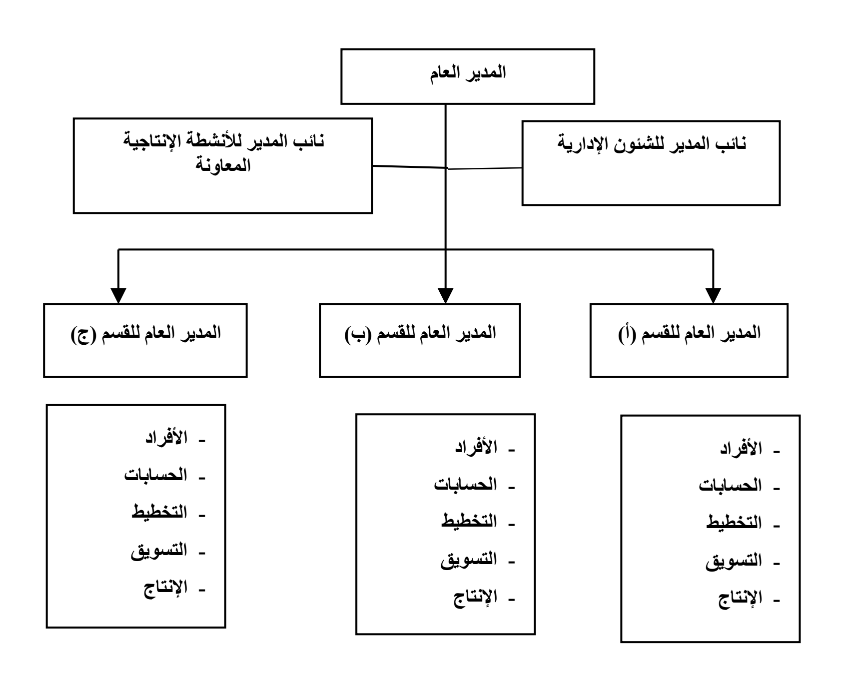
- السماح بتكيف الاستراتيجية مع احتياجات كل سوق جغرافي.
- تحقيق التنسيق التنظيمي داخل كل سوق.
- الاستفادة من مزايا اقتصاديات العمليات المحلية.
- تتيح مجال جيد لتدريب مديري الإدارة العليا
- **العيوب:-**
- صعوبة الحفاظ على صورة ذهنية واحدة للمنظمة في كل المناطق.
- زيادة عدد المستويات الإدارية اللازمة لإدارة الفروع الجغرافية.
- قد تؤدي لظهور تكرار في الوظائف على مستوى مديري الإدارات الفرعية.
- تظهر مشكلة الاختيار بين وجود سياسة واحدة على مستوى كل الفروع أم السماح بالتنويع على مستوى كل فرع

٣. تجميع الأنشطة على أساس الأقسام:

يشير (أبو ناعم، ٢٠٠٣) إلى انه مع تنوع أنشطة ومنتجات المنظمة وتوسعها في مناطق جغرافية جديدة واستخدام قنوات توزيع مختلفة يصبح من غير الملائم الاعتماد على التنظيم الوظيفي، حيث يتم التحول إلى التنظيم على أساس الأقسام. ويقصد بالأقسام:

- مناطق جغرافية جديدة.
- أو مجموعات مختلفة من المستهلكين.
- أو مجموعات من المنتجات.

يتيح هذا النوع من الهياكل لإدارة المنظمة تفويض السلطة اللازمة لإدارة كل مجموعة بما يساعد على إنجاز القرارات الاستراتيجية ويتيح لإدارة المنظمة التركيز على استراتيجية المنظمة الكلية. ويوضح الشكل رقم (٥/٨) مثال لهذا الهيكل.



شكل رقم (٥/٨)
تجميع أوجه النشاط بناء على أساس الأقسام

المزايا:-

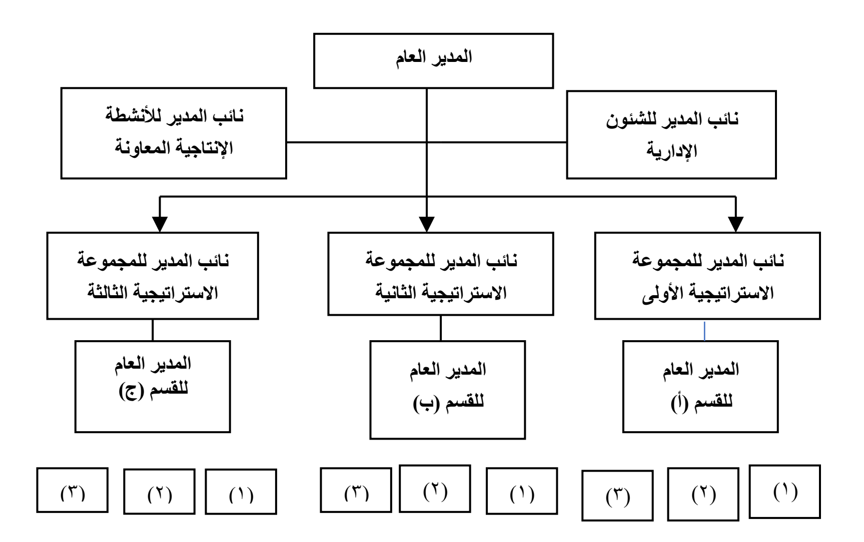
- تحقيق التنسيق اللازم بين الوحدات الإدارية المختلفة بما يساعد على الاستجابة السريعة لمتطلبات كل قسم.
- توفير التخصص الوظيفي على مستوى كل قسم.
- إمكانية محاسبة كل قسم على حدة عن نتائج أعماله.

العيوب:-

- احتمال ظهور صراع وظيفي بين الأقسام للحصول على موارد المنظمة المحدودة.
- احتمال ظهور تعارض في السياسات الخاصة بكل قسم.
- صعوبة توزيع التكاليف الثابتة للمنظمة على الأقسام المختلفة.

٤. تجميع الأنشطة بناء على وحدات الأعمال الاستراتيجية:

قد تواجه بعض المشروعات صعوبة في التقييم والرقابة على عمليات الأقسام المختلفة مع استمرار هذه الأقسام أو المجموعات في التنوع والتضخم في الحجم والعدد مما ينتج عنه صعوبة التقييم والرقابة على الأقسام التي تعمل في أكثر من صناعة. يقوم المشروع بإضافة مستوى إداري آخر لتحسين عملية تنفيذ الاستراتيجية للحصول على توافق بين الأقسام المختلفة من خلال وضع مجموعات تدمج بين الأقسام المختلفة. هذه المجموعات عادة يطلق عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBUs) Strategic Business Unites. ويوضح الشكل رقم (٦/٨) مثال لهيكل تنظيمي يعتمد على وحدات الأعمال الاستراتيجية.



شكل رقم (٦/٨)
تجميع أوجه النشاط بناء على أساس
وحدات الأعمال الاستراتيجية

المزايا:

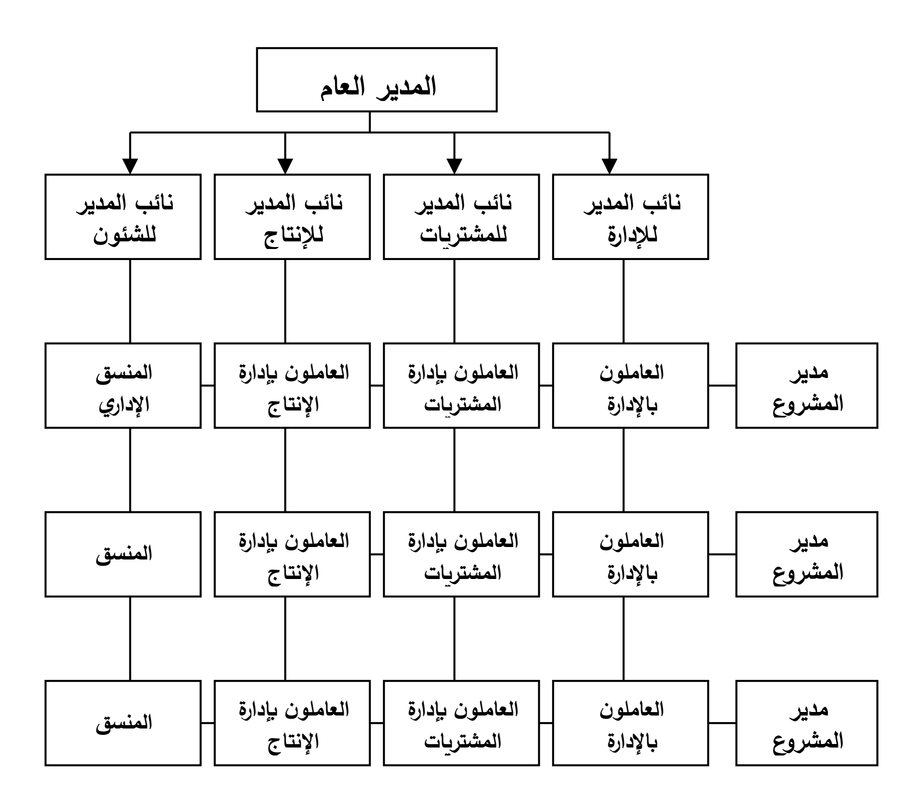
- تحقيق التنسيق بين الأقسام ذات الاهتمامات الاستراتيجية المتشابهة.
- إحكام الرقابة على مشروعات الأعمال كبيرة الحجم.
- سهولة المحاسبة على مستوى كل وحدة أعمال.

العيوب:

- إضافة مستوى إداري جديد بين الأقسام وإدارة المشروع.
- زيادة التعارض الوظيفي بين المجموعات المختلفة بما يزيد من المنافسة بين هذه المجموعات.
- صعوبة تحديد مقدار السلطة الممنوحة لنائب المدير على مستوى كل وحدة والسلطة الممنوحة على مستوى مديري الأقسام.

٥. تجميع أوجه النشاط بناء على أساس التنظيم المصفوفة: ـ

تؤدي عملية التنويع في المنظمات الكبرى إلى زيادة الحاجة إلى وجود شكل تنظيمي يعمل على توفير ورقابة المهارات والموارد أينما كانت وبما يحقق فاعلية المنظمة ويسمح في نفس الوقت بالتخصص الوظيفي . ويوضح الشكل رقم (٧/٨) مثال لمثل هذا الهيكل.



شكل رقم (٧/٨)
تجميع أوجه النشاط بناء على أساس المصفوفة

المزايا:

- توفير قدر من المرونة وزيادة الفرصة لتحقيق الابتكار.
- تحقيق الاستخدام الفعال للمديرين الوظيفيين.
- تتيح مجال واسع لتنمية مهارات المديرين.

العيوب:

- صعوبة التنفيذ الفعلي لهيكل المصفوفة.
- ظهور الصراعات الوظيفية بين الأقسام المختلفة.

بعد العرض السابق للأشكال المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لتجميع الأنشطة التنظيمية داخل المنظمة، فانه يجدر بنا التنبيه إلى انه في حالة الهياكل التنظيمية التي تبنى على الأساس الوظيفي فقد ينتهي الأمر بالوظائف المختلفة بالتشتت بين عدة أقسام. ويمكن توضيح ذلك في مجموعة الأمثلة التالية: -

- تلبية طلبات المستهلكين، تتوزع هذه العملية بين إدارة البيع (المسئولة عن تلقي طلبات العملاء)، وإدارة التمويل (المسئولة عن مراجعة شروط الائتمان أو توفير متطلبات مالية خاصة لتلبية بعض الطلبيات)، وإدارة الإنتاج (المسئولة عن إنتاج السلعة وتوفير المخزون الملائم)، وإدارة التخزين (المسئولة عن التحقق من مدى توافر الصنف في المخازن وتلبية طلبات الشراء والتعبئة).
- تقديم المنتجات الجديدة في السوق، تتضمن هذه العملية الجهود المشتركة للعاملين بإدارة البحوث والتطوير، والإدارة الهندسية، وإدارة المشتريات، وإدارة التسويق.
- تحسين جودة المنتج، تتضمن هذه العملية الجهود المشتركة بين العاملين بإدارة البحوث والتطوير، وإدارة الهندسة والتصميم، و إدارة المشتريات(لتوفير المكونات التي لا يتم إنتاجها داخليا) و إدارة الإنتاج.
- إدارة سلسلة العرض، عملية تعاونية تتوزع بين إدارة المشتريات، وإدارة الهندسة والتصميم، وإدارة المخزون، وإدارة التصنيع والتجميع، وإدارة الشحن.
- تطوير القدرات اللازمة لممارسة أنشطة الأعمال عبر الإنترنت، تتضمن هذه العملية الجهود المشتركة لإدارة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة سلسلة العرض، وإدارة الإنتاج، وإدارة البيع والتسويق وإدارة التخزين، وإدارة الشحن، وإدارة خدمة العملاء.

- الحصول على التغذية العكسية من العملاء وإجراء التعديلات اللازمة في المنتج لمقابلة احتياجات العملاء، تتضمن هذه الجهود المشتركة للعاملين في إدارة خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع، وإدارة التصنيع والتجميع، وإدارة بحوث التسويق.

ونتيجة لصعوبة توزيع أنشطة الأعمال على عدة أقسام وظيفية ثم بذل الجهد بعد ذلك لتحقيق التكامل بين هذه الوظائف المختلفة، فقد لجأت العديد من المنظمات إلى إعادة هندسة عملياتها Business Process Reengineering والاعتماد على الأقسام التي تقوم على أساس العمليات Process Departments.

تحديد درجة السلطة والاستقلالية الممنوحة لكل وحدة إدارية:

تختلف درجة السلطة الممنوحة لمديري الفروع ومديري الأقسام الوظيفية المختلفة مع اختلاف درجة المركزية واللامركزية الموجودة في المنظمة. حيث يتم في الشركات التي تعتمد على مركزية صنع القرار تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات الاستراتيجية و التشغيلية في أيدي مديري الإدارة العليا. وتبنى هذه النظم على افتراض أساسي وهو أن الأفراد القائمين بالعمل عادة لا يتوافر لديهم الوقت أو الرغبة لملاحظة ومراقبة نتائج الأعمال، كما ينظر إلى العاملين على انهم يفتقرون إلى المعرفة اللازمة لاتخاذ القرار الخاص بأفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لأداء أنشطة الأعمال.

وفي مقابل هذه الافتراضات الخاصة بدعم مركزية القرار، تفضل بعض الشركات الاعتماد على لامركزية القرار من منطلق انه قد يكون من الصعب في بعض الأحيان جمع جميع الحقائق والبيانات أمام مديري الإدارة العليا البعيدين عن موقع الأحداث وبالتالي يصبح من الأفضل وضع سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأفراد القريبين من موقع الأحداث والأكثر إلماما بالموقف مع العمل على صقلهم بالمهارات اللازمة للحكم الجيد على الأحداث واتخاذ القرارات الملاءمة. كما يفيد التحول إلى لامركزية صنع القرار في التحول من الهياكل التنظيمية متعددة المستويات الإدارية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية Flatter، حيث تقوم هذه الهياكل على ثلاث عناصر أساسية:-

١- مع تحول الاقتصاد العالمي نحو عصر الإنترنت فقد أصبحت الهياكل التنظيمية التقليدية المبنية على أساس التخصص الوظيفي غير ملاءمة حيث تحتاج الشركات الآن إلى إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية من أجل:

- الاستفادة من منافع تكنولوجيا الإنترنت المرتبطة بكل من دعم الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- تعزيز قدرة المنظمة على التصرف واتخاذ ردود الأفعال السريعة.

- إيجاد ونقل المعلومات بسرعة للجهات التي تحتاج إليها.

٢- دفع سلطة صنع القرار إلى المستويات الإدارية الدنيا القادرة على صنع القرار الملائم في الوقت المناسب، وذلك من خلال إعطاء مزيد من الصلاحيات للأفراد القريبين من مواقع الأحداث والذين تتوافر لديهم المعرفة حول القضايا المختلفة. ويتطلب ذلك اختيار مديري الوحدات القادرين على صياغة وتنفيذ القرارات في وحدات أعمالهم.

٣- تفويض العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لإصدار أحكام حول القضايا المرتبطة بوظائفهم. حيث توصلت الدراسات إلى أن الشركات التي تعمل على إعطاء قدر أكبر من الصلاحيات للعاملين ودعم قدراتهم على اتخاذ القرار وتحمل المسئولية عن أدائهم يفوق أداؤها تلك الشركات التي تقوم على مركزية صنع القرار، حيث يؤدي دعم قدرات العاملين إلى تحقيق عدد من المزايا منها:-

- سرعة نشر الأفكار الجديدة، وتشجيع التفكير الابتكاري.
- إمكانية تحديد مهام العمل بشكل واسعBroad Definition.
- دمج العديد من المهام في وظيفة واحدة.
- تخفيض عدد المديرين.

وفي مقابل هذه المزايا، نجد أن الشركات التي تعتمد على تطبيق لامركزية القرار بشكل واسع تعاني من بعض المشكلات وبصفة خاصة في المشروعات التي تعمل في عدة أنشطة مترابطة. حيث يصبح من الأفضل تحقيق التكامل الاستراتيجي في مثل هذه النوعية من المشروعات من خلال الاعتماد على المركزية.

الفصل التاسع

دور الاستراتيجيات الوظيفية في تطبيق الاستراتيجية

مكونات الفصل

- الأهداف
- ربط الموازنات بالاستراتيجية
- تطوير الخطط التنفيذية والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل
- معايير جودة الأهداف قصيرة الأجل
- الاستراتيجيات الوظيفية.
  - الاستراتيجيات الوظيفية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات.
  - الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التسويق
  - الاستراتيجيات الوظيفية في مجال المحاسبة والتمويل
  - الاستراتيجيات الوظيفية في مجال البحوث والتطوير
  - الاستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية
- وضع السياسات والإجراءات المدعمة للاستراتيجية

الأهداف:

تم التعرض في الفصل السابق إلى أهمية بناء القدرات الأساسية وهيكلة جهود العمل لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية الحرجة بشكل متناسق وبطريقة فعالة. ويتطلب الأمر لضمان التطبيق الفعال للاستراتيجية ثلاث مهام إضافية وهي:-

- إعادة تخصيص الموارد للتأكد من توافر الموازنات الكافية لأداء الأنشطة الاستراتيجية الحرجة.
- تطوير الخطط التنفيذية والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل.
- تطوير الاستراتيجيات الوظيفية التي تساعد على دعم الميزة التنافسية في المنظمة.

وبالانتهاء من دراسة هذا الفصل يصبح القارئ مزودا بمعلومات عن كيفية:

- ربط الموازنات بالاستراتيجية.
- تطوير الخطط التنفيذية والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل.
- وضع الاستراتيجيات الوظيفية.
- وضع السياسات والإجراءات المدعمة للاستراتيجية.

ربط الموازنات بالاستراتيجية

يتطلب تطبيق الاستراتيجية الجديدة إعادة النظر في عملية تخصيص موارد المنظمة على أنشطة الأعمال المختلفة، لضمان توافر الموازنات الكافية لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية. قد تؤدي الموازنات المخصصة لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية إما إلى تحسين أو إعاقة عملية التنفيذ. التمويل غير الكافي يؤدي إلى البطء في التنفيذ ويعوق قدرة الوحدات التنظيمية المختلفة على أداء المهام الخاصة بها في الخطة الاستراتيجية، كما يؤدي التمويل الزائد عن الحاجة إلى إهدار موارد المنظمة. ولتحقيق التوازن الكافي بين الموارد المخصصة والاستراتيجية الجديدة يتطلب الأمر مشاركة المديرين المسئولين عن تنفيذ الاستراتيجية في عملية وضع الموازنة للتأكد من تخصيص الموارد الكافية لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية. لمعالجة التخصيصات غير المناسبة. وبالتالي تظهر ضرورة ربط الموارد المخصصة بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها وفي ضوء السياسة العامة التي تحكم المنظمة.

<u>وتتمثل أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم التخصيص الكفء للموارد في:-</u>

- المبالغة والحرص الزائد على حماية الموارد والمحافظة عليها. بمعنى انه يتم النظر إلى الموارد المتاحة في المنظمة على إنها غاية في حد ذاتها وليس وسيلة يتم الاعتماد عليها لتحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية.
- المبالغة في تخصيص الموارد على أساس المعايير المالية قصيرة الأجل وعدم الاهتمام بالمعايير طويلة الأجل.
- عدم وضوح وسلامة سياسات المنشأة.
- عدم نضج ووضوح أهداف المنشأة.
- التردد في تحمل المخاطر.
- عدم دقة وكافية البيانات التي تمكن الإدارة العليا من إجراء التخصيص المناسب.

ولتحقيق التخصيص الملائم للموارد يفضل الدمج بين منهجي التخصيص من أدني لأعلى ومنهج التخصيص من أعلى لأدنى، وذلك من خلال الربط بين توقعات الإدارة العليا للموارد المطلوبة للتنفيذ من حيث المقدار والوقت والمكان والنماذج التي يتم إعدادها بواسطة مديري الإدارة الوسطى والمباشرة لتحديد مقدار الموارد المطلوبة للتنفيذ مع توضيح المبرر الاستراتيجي لهذه الاحتياجات.

تطوير الخطط التنفيذية والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل

تم التعرض في فصول سابقة لكل من الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات الأعمال والأهداف طويلة الأجل، حيث تمثل هذه الاستراتيجيات والأهداف بعض من أعمدة تصميم المستقبل الخاص بالشركة. ولتحويل هذه الاستراتيجيات والأهداف إلى أمر واقع يتطلب الأمر وضع مجموعة من الخطوط الإرشادية حتى يتمكن الأفراد القائمين بالعمل من التعرف على ما هو المطلوب منهم أداؤه بشكل دقيق. وحتى تتحقق الفاعلية لهذه الخطط التنفيذية فإنها يجب أن تتضمن أربعة عناصر أساسية تتمثل في: -

- التحديد الدقيق لم يجب أداؤه خلال الفترات محل التخطيط (الأسابيع، الأشهر القادمة).
- التحديد الدقيق للمدى الزمني للتنفيذ - متى سيبدأ التنفيذ - متى سيتم إنجاز النتائج المطلوبة.
- التحديد الدقيق للمسئول عن عملية التنفيذ.
- وضع مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل والتي تمثل نتائجها مخرجات عملية التنفيذ

وقد أوضح (الجزيري، ٢٠٠٠) أن تحديد الأهداف قصيرة الأجل تمثل جانبا أساسيا لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية إذ أنها تمثل الأساس لتخصيص الموارد كما أنها تقدم الآلية اللازمة لتقييم أداء المديرين، كما أنها تقدم الأداة التي تمكن من ملاحظة درجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل. كما تستخدم هذه الأهداف كمؤشرات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. فعلى سبيل المثال إذا كان المطلوب الوصول إلى زيادة في الإيرادات قدرها ٢٠% على مدار الخمس سنوات القادمة، يصبح التساؤل الآن ما هو الهدف المطلوب تحقيقه خلال العام الحالي للتأكد من إننا نسير نحو الطريق لتحقيق النمو اللازم. ونتيجة لأهمية الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل يجب أن تتسم هذه الأهداف بمجموعة من الخصائص نورد بعضها فيما يلي.

١/٢ معايير جودة الأهداف قصيرة الأجل

- القابلية للقياس، يساعد وضع الأهداف قصيرة الأجل في صورة قابلة للقياس إلى تخفيض درجة عدم التفاهم التي يمكن أن تنشأ بين مديري وحدات الأعمال المختلفة والتي تعمل معا لإنجاز نشاط معين. وتحقيق القابلية للقياس عند صياغة الأهداف قصيرة الأجل ليس بالأمر الهين. فقد يكون من السهل التعبير عن الأهداف التشغيلية لبعض وحدات الأعمال مثل إدارة الإنتاج والعمليات بصورة كمية، في حين يصعب تحقيق ذلك للبعض الآخر مثل إدارة الأفراد. ويمكن التغلب على ذلك من خلال التركيز أولا على الأنشطة القابلة للقياس ثم يلي ذلك محاولة

وضع مقاييس كمية لمجموعة الأنشطة غير الملموسة والغير قابلة للقياس بشكل مباشر. ويوضح الجدول رقم (١/٧) بعض الأمثلة على كيفية تحقيق ذلك.

- تحديد الأولويات، على الرغم من أن جميع الأهداف السنوية تتسم بالأهمية، إلا أننا نجد أن بعض من هذه الأهداف يحتاج إلى اهتمام خاص إما بسبب اعتبارات الوقت أو لان لها أهمية خاصة في تحديد مدى نجاح الاستراتيجية. ويؤدي عدم تحديد هذه الأولوية إلى إعاقة النمو نحو الكفاءة الاستراتيجية.

- الربط بالأهداف طويلة الأجل، حيث تضيف الأهداف قصيرة الأجل بُعد جديدا لتحديد ما يجب أداؤه للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل.

جدول رقم (١/١٠)

المقاييس الكمية المستخدمة لقياس بعض الأنشطة غير الملموسة

الأنشطة غير الملموسة	المقاييس الكمية
تحسين الروح المعنوية للعاملين في الأقسام المختلفة	- تخفيض معدل دوران / معدل غياب العاملين بنسبة ١٠% مع بداية العام الجديد.
تحسين جهود إدارة المبيعات	- تخفيض الوقت المنقضي بين تلقي طلبات العملاء و وقت التسليم بنسبة ٨% مع بداية العام الجديد. - تخفيض تكلفة المنتجات بمقدار ٦% حتى تتمكن المنظمة من خفض سعر البيع بنسبة ٢% مع بداية العام الجديد. - زيادة نسبة التسليم قبل أو في الميعاد بمعدل ٥% مع بداية العام الجديد.

بالإضافة إلى المعايير السابقة يجب أن يتوافر في الأهداف قصيرة الأجل نفس معايير الجودة الخاصة بالأهداف طويلة الأجل والمتمثلة في القبول، والمرونة، والملاءمة، و القابلية للتحقيق.

ثالثا: الاستراتيجيات الوظيفية

تعبر الاستراتيجيات الوظيفية عن مجموعة الأنشطة الرئيسية والروتينية التي يجب أن تؤدى في كل قطاع وظيفي (التسويق- التمويل- الإنتاج

– البحوث والتطوير – الموارد البشرية) لتقديم منتجات وخدمات المشروع. وبكلمات أخرى فان الاستراتيجيات الوظيفية عبارة عن ترجمة الاستراتيجية العامة إلى مجموعة من التصرفات المصممة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل. وبصفة عامة يلاحظ أن هناك اختلاف بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية وذلك في ثلاث مجالات أساسية وهي:-

١. المدى الزمني للتخطيط، تركز الاستراتيجية الوظيفية على المدى الزمني القصير ويفيد ذلك في:-

- تركيز اهتمام مديري الوحدات الوظيفية (مديري الصف الأول) على ما هو مطلوب أداؤه الآن لتحقيق استراتيجية الأعمال.

- إتاحة الفرصة لمديري الوحدات الوظيفية على إجراء التعديلات اللازمة للتوافق مع الظروف الحالية.

٢. درجة التحديد، تمتاز الاستراتيجيات الوظيفية بأنها أكثر تحديدا من استراتيجيات الأعمال. في حين تقدم استراتيجيات الأعمال اتجاه عام لأسلوب العمل فان الاستراتيجيات الوظيفية تحدد الأنشطة المطلوب أداؤها في كل قطاع وظيفي وبالتالي تمكن مدير كل وحدة أعمال من تحديد كيفية مساهمة هذه الوحدة في تحديد الأهداف قصيرة الأجل. ويفيد هذا التحديد في الاستراتيجيات الوظيفية في التطبيق الناجح للاستراتيجية من خلال:-

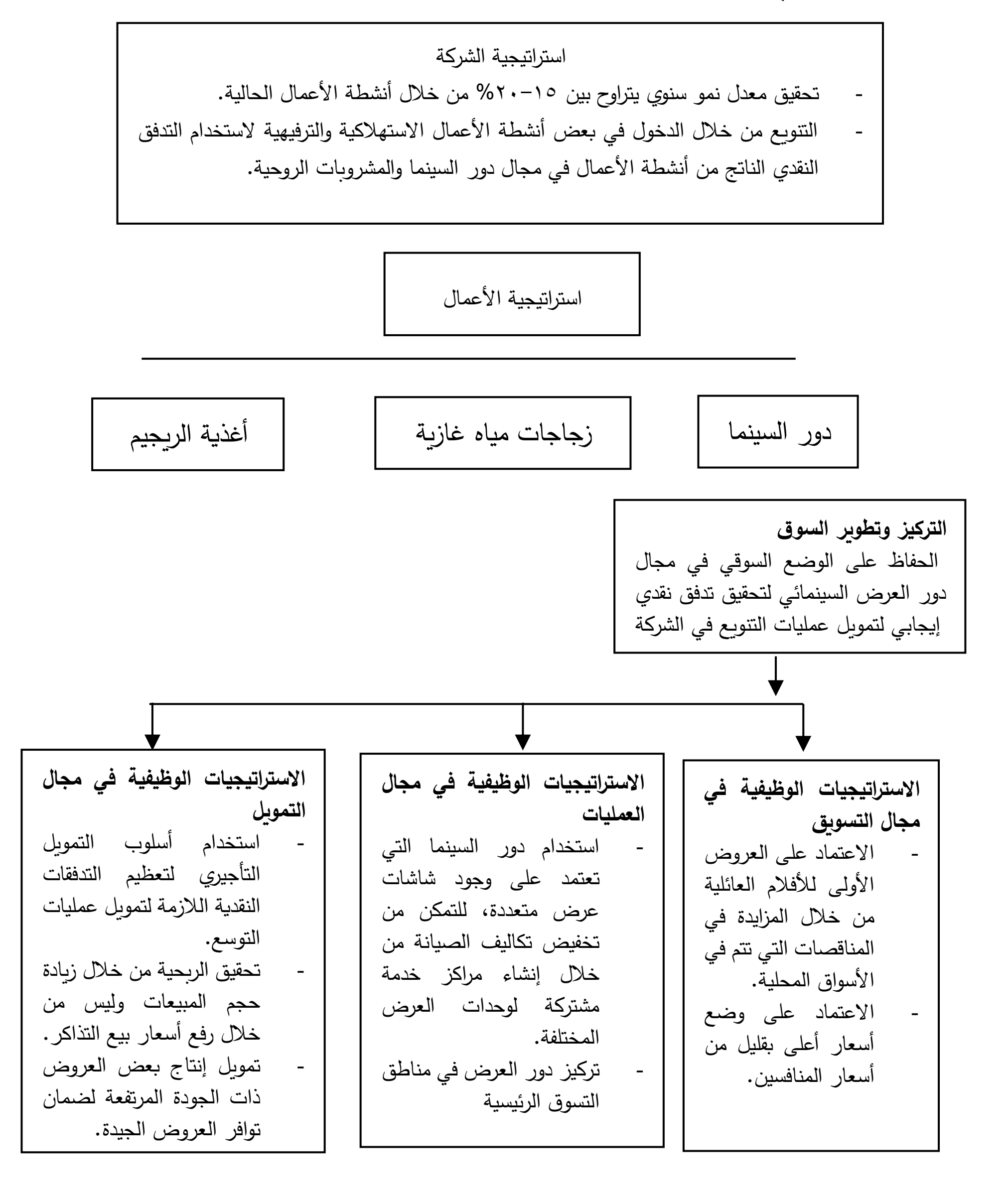
- ضمان معرفة مدير كل وحدة وظيفية لما هو مطلوب أداؤه وبالتالي التركيز على تحقيق النتائج المرغوبة.

- تقدم للإدارة العليا صورة واضحة عن كيفية قيام مديري الوحدات الوظيفية المختلفة في تحقيق استراتيجية الأعمال وبالتالي توفر لديهم الشعور بإحكام الرقابة على عملية التنفيذ.

- تحقيق التنسيق بين الوحدات الوظيفية المختلفة داخل المشروع من خلال تحديد مجالات التداخل ونقاط الصراع المحتملة داخل هذه الوحدات.

٣. القائمين بالتطوير، في حين تقع مسئولية تطوير استراتيجية الأعمال على عاتق مديري الإدارة العليا فان مسئولية تطوير الاستراتيجيات الوظيفية تتم بواسطة مديري الوحدات الوظيفية من خلال قيامهم بتطوير عدد من الأهداف والاستراتيجيات التشغيلية قصيرة الأجل التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. ويساعد قيام مديري الوحدات الوظيفية في تطوير الاستراتيجيات الوظيفية في تحسين إدراكهم لما هو مطلوب أداؤه لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وبالتالي تحسين درجة مساهمتهم في التطبيق الفعال للاستراتيجية.

ويوضح الشكل رقم (١/٩) الفرق بين استراتيجية الشركة واستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية بالتطبيق على إحدى الشركات التي تعمل في مجال صناعة السينما.



شكل رقم (١/٩)

العلاقة بين استراتيجية الشركة واستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية

وفيما يلي عرض لبعض الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها.

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات

تمثل إدارة الإنتاج والعمليات الوظيفة الجوهرية لأي منظمة وذلك من خلال العمل على تحويل مدخلات العمليات (المواد الأولية، والمهمات، والآلات، والعاملين) إلى مخرجات ذات قيمة مضافة. وتعمل الاستراتيجية الوظيفية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات على إرشاد القرارات الخاصة بكل من: -

- تحقيق التوازن الأمثل بين الاستثمارات المستخدمة ومخرجات نظام إدارة الإنتاج والعمليات.
- اختيار الموقع والتصميم الداخلي للتسهيلات وتخطيط العمليات في الأجل القصير.

ويوضح الجدول رقم (٢/٩) بعض من الأسئلة التي تسعى الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الإنتاج والعمليات للإجابة عليها.

جدول رقم (٢/٩)

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات

الاستراتيجية الوظيفية	الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الاستراتيجية الوظيفية
التسهيلات والمعدات	- ما مدى المركزية التي يجب الاعتماد عليها لتنظيم التسهيلات الإنتاجية (الاعتماد على مصنع واحد أم عدة مصانع)؟ - ما درجة التكامل الواجب تحقيقها بين العمليات الإنتاجية المنفصلة؟ - إلى أي مدى يجب زيادة درجة الآلية الحالية؟ - هل يجب تخطيط الطاقة لمواجهة مستويات الطلب في أوقات الذروة أم لمواجهة مستويات الطلب العادي؟

تابع جدول رقم (٢/٧)

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات

المشتريات	- ما عدد مصادر التوريد التي يجب الاعتماد عليها؟ - ما هي العوامل التي يتم الاعتماد عليها لتقييم واختيار الموردين؟ - كيف يتم إدارة العلاقات مع الموردين؟ - ما هو المستوى الملائم للشراء للاستخدام؟
تخطيط ورقابة العمليات	- هل يتم جدولة الإنتاج لمواجهة طلبات العملاء أم لأغراض التخزين؟ - ما هو مستوى المخزون الملائم؟ - ما هي السياسة الملائمة لإدارة والرقابة على المخزون (الوارد أولا يصرف أولا أم الوارد أخيرا يصرف أولا)؟ - ما هي المعايير الأساسية للرقابة (الجودة، تكلفة العمالة، أوقات الأعطال،.....)؟ - هل يجب توجيه جهود الصيانة لمنع حدوث الأعطال أم لمواجهة الأعطال؟

ومن الجدول السابق نجد أن الاستراتيجيات الوظيفية للتسهيلات والمعدات تتضمن القرارات المرتبطة بحجم المصنع، وإحلال المعدات، ومدى استخدام التسهيلات. في حين تقدم الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بالمشتريات خطوط إرشادية للإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل، هل المزايا الناتجة عن التعامل مع عدد قليل من الموردين تفوق المخاطر الناتجة عن التعامل مع مورد واحد فقط؟ ما هي المعايير التي يجب الاعتماد عليها لاختيار الموردين؟ ما هي مصادر التوريد التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق سياسة الشراء عند الحاجة (Just in Time)؟ كيف يمكن الاعتماد على كمية المشتريات ومواعيد التسليم لدعم عمليات المنشاة؟ كما تتضمن الاستراتيجيات الوظيفية للتخطيط والرقابة مداخل لإدارة عمليات الإنتاج المستمر وإحداث التوافق بين موارد الإنتاج المتاحة والطلب الكلي طويل الأجل.

ويعتمد مديري الأعمال اليوم على العديد من الأساليب مثل الشراء عند الحاجة (JIT) والاعتماد على مصادر توريد خارجية لتوفير احتياجات المشروع (Outsourcing) وأساليب الرقابة الإحصائية Statistical Process Control (SPC) لتحقيق قيمة مضافة في نظم إدارة الإنتاج والعمليات.

يستخدم أسلوب الشراء عند الحاجة بصفة أساسية للتنسيق بين الموردين بغرض تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون كما يمكن الاعتماد عليها أيضا كاستراتيجية للرقابة على الجودة فكلما قل حجم المخزون المحتفظ به كلما أصبح من السهل القيام بعملية فحص الجودة.

كما تمثل استراتيجية الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية (استخدام مصادر خارجية لإتمام بعض المهام أو العمليات) إحدى الاستراتيجيات الهامة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات لتحقيق المزايا الناتجة من الاعتماد على الاستراتيجيات المرتبطة بتقليص حجم المشروع. وتقوم استراتيجية الاعتماد على المصادر الخارجية لتنفيذ بعض عمليات المشروع على الافتراض الخاص بضرورة تركيز المنشاة على تنفيذ الأنشطة التي تؤدي لتدعيم القدرة الأساسية في المنشأة وإتمام الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة خارج المنظمة.

وتشير الرقابة الإحصائية للعمليات إلى سلسلة من الممارسات الإدارية الكمية المصممة لتحسين الجودة في المراحل المختلفة لعمليات سلسلة القيمة. ويقوم جوهر الرقابة المركزية على وضع عدد من المقاييس الكمية للرقابة على كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التسويق

تعمل الاستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق على تحديد ما هي المنتجات التي سيتم تقديمها للسوق، من الذي سيقوم بعملية البيع، أين سيتم تقديم منتجات المشروع، ما هي الكمية التي سيتم تقديمها. بمعنى آخر فان استراتيجيات التسويق يجب أن تغطي أربع مجالات أساسية وهي المنتجات، والسعر، والتوزيع، والترويج والتي تمثل في مجملها عناصر المزيج التسويقي. ويوضح الجدول رقم (٣/٩) مجموعة من التساؤلات الأساسية التي يجب أن تعمل الاستراتيجيات التسويقية على تقديم إجابة عليها.

جدول رقم (٣/٩)

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التسويق

الاستراتيجية الوظيفية	الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الاستراتيجية الوظيفية
المنتج	- ما هي المنتجات التي يقدمها المشروع؟ - ما هي المنتجات / الخدمات التي تساهم في تحقيق ربحية المشروع بدرجة اكبر من غيرها؟ - ما هي الصورة الذهنية للمنتج/ الخدمة التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟ - ما هي حاجات المستهلك التي يسعى المنتج/ الخدمة إلى إشباعها؟
السعر	- هل يعتمد المشروع على السعر كأساس لعملية المنافسة؟ - هل يمكن للمشروع تقديم تخفيضا أو تعديلات في السعر؟ - ما هي القطاعات السعرية المستهدفة (طبقة مرتفعة، طبقة متوسطة، طبقة منخفضة)؟ - ما هو هامش الربح الكلي المستهدف؟
التوزيع	- ما هو مستوى التغطية السوقية المطلوبة؟ - هل هناك مناطق جغرافية ذات أهمية خاصة؟ - ما هي قنوات التوزيع الأساسية التي يعتمد عليها المشروع؟ - هل يجب على مدير التسويق تغيير درجة اعتماده على الموزعين، و ممثلي المبيعات، والبيع المباشر؟ - ما هو الأسلوب الذي يتم الاعتماد عليه لإجراء عملية التنظيم الداخلي للقوى البيعية (على أساس المنطقة الجغرافية-على أساس العملاء-على أساس المنتجات)؟
الترويج	- ما هي المداخل المختلفة المستخدمة في عملية الترويج؟ - ما هي مداخل الإعلان والاتصالات المختلفة المستخدمة بالنسبة لكل منتج – سوق – منطقة جغرافية؟ - ما هي وسيلة الاتصال الملاءمة للاستراتيجية العامة للتسويق؟

بالإضافة إلى مجموعة القضايا السابقة فان الاستراتيجيات التسويقية يجب أن توجه المديرين نحو التعامل بشكل فعال مع ثورة الاتصالات الحالية والتنويع المتزايد بين القطاعات السوقية المختلفة حول العالم.

٣/٣ الاستراتيجيات الوظيفية في مجال المحاسبة والتمويل

في حين نجد أن معظم الاستراتيجيات الوظيفية ترشد عملية التنفيذ في المستقبل القريب فان الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التمويل تعمل على إرشاد عدد من القرارات ذات التوجه طويل الأجل مثل القرارات الخاصة بالاستثمارات المالية طويلة الأجل، و القرارات الخاصة بتمويل الديون، و القرارات الخاصة بتوزيعات الأرباح وكذلك عدد من القرارات ذات التوجه الحالي مثل القرارات الخاصة بإدارة رأس المال العامل والأصول قصيرة الأجل. ويوضح الجدول رقم (٤/٩) بعض من التساؤلات الأساسية التي يجب أن تقدم الاستراتيجيات الوظيفية المالية الإجابة عليها.

جدول رقم (٤/٩)

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال الإدارة المالية

الاستراتيجية الوظيفية	الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الاستراتيجية الوظيفية
الحصول على رأس المال	- ما هي التكلفة المقبولة لراس المال؟ - ما هي النسبة المرغوبة لكل من الديون قصيرة الأجل والديون طويلة الأجل؟ - ما هي النسبة المرغوبة لكل من الأسهم العادية والأسهم الممتازة؟ - ما هي درجة التوازن المرغوب تحقيقها بين التمويل الداخلي والتمويل الخارجي؟ - ما هي درجة المخاطرة والقيود المقبولة من جانب ملاك المشروع؟ - ما هو مستوى وأشكال التمويل التأجيري التي يجب الاعتماد عليها؟
تخصيصات رأس المال	- ما هي أولويات تنفيذ المشروعات الاستثمارية وتخصيص الأموال؟ - ما هي المعايير التي يتم الاعتماد عليها لاتخاذ القرار النهائي باختيار المشروعات الرأسمالية؟ - ما هو مستوى رأس المال الذي يمكن تخصيصه بواسطة مديري الإدارات الوظيفية بدون الحاجة للحصول على موافقة الإدارة العليا؟

تابع جدول رقم (٤/٩)

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال الإدارة المالية

توزيعات الأرباح وإدارة رأس المال العامل	- ما هو مقدار الأرباح التي يجب توزيعها على أصحاب المشروع؟ - هل يمكن إجراء توزيعات للأرباح في صورة عناصر أخرى بخلاف النقدية؟ - هل هناك أهمية لتثبيت نسبة الأرباح الموزعة؟ - ما هو الحد الأدنى والحد الأقصى للنقدية الواجب الاحتفاظ به؟ - ما هي حدود وشروط وإجراءات التحصيل التي يجب الاعتماد عليها؟ - ما هي إجراءات ومواعيد السداد التي يجب على المنظمة اتباعها لتسديد مديونياتها؟

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال البحوث والتطوير

مع تزايد معدلات التغير التكنولوجي في معظم الصناعات فقد أصبحت وظيفة البحوث والتطوير ذات دور استراتيجي في العديد من المشروعات. فنجد على سبيل المثال أن المشروعات التي تعتمد على الكثافة الآلية وشركات صناعة الأدوية تنفق ما يقرب من ٤ – ٦% من إجمالي إيراداتها على البحوث والتطوير. في صناعات أخرى مثل صناعة الفنادق والبناء يتم إنفاق أقل من ١% من الإيرادات على وظيفة بحوث التطوير. وبالتالي فان الاستراتيجيات الوظيفية للبحوث والتطوير تعتبر أداة أكثر حيوية في استراتيجيات بعض الصناعات مقارنة بصناعات أخرى. ويوضح الجدول رقم (٥/٩) عدد من الأسئلة التي يجب أن يتم الإجابة عليها بواسطة استراتيجيات البحوث والتطوير.

جدول رقم (٩/٥)

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال البحوث والتطوير

الاستراتيجية الوظيفية	الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الاستراتيجية الوظيفية
البحوث الأساسية في مقابل تطوير المنتج والعمليات	- إلى أي مدي يجب التركيز على الابتكار والبحوث التي تعمل على تقديم معرفة جديدة Breakthrough Research في مقابل التركيز على البحوث الخاصة بإجراء تعديلات وتحسينات شكلية في المنتج؟ - ما هي العمليات التشغيلية التي تحتاج إلى اهتمام خاص من جانب إدارة البحوث والتطوير؟ - ما هي المشروعات الجديدة المطلوبة لدعم عمليات النمو؟
المدى الزمني للتطوير	- هل يتم التركيز على بحوث التطوير المرتبطة بالمدى البعيد أم بالمدى القريب؟ - ما هو المدى الزمني الملائم لدعم كل من استراتيجية الأعمال، استراتيجية التسويق، استراتيجية الإنتاج؟
تنظيم إدارة البحوث والتطوير	- هل يجب أن تتم عمليات البحوث والتطوير داخل المنظمة أم يمكن الاعتماد على مراكز البحوث الخارجية؟ - هل يتم تنظيم أنشطة البحوث والتطوير بشكل مركزي أم لامركزي؟ - ما هي طبيعة العلاقة بين وحدات البحوث والتطوير ومديري المنتجات ومديري التسويق ومديري الإنتاج؟
الوضع الأساسي لعملية البحوث والتطوير	- هل يجب على المشروع اتباع استراتيجية الهجوم من خلال الاعتماد على استراتيجية القيادة في الابتكار؟ - هل يجب على المشروع اتباع استراتيجية الدفاع من الاستجابة لابتكارات المنافسين؟

وبالتالي نجد أن استراتيجيات البحوث والتطوير يجب أن تحدد بوضوح هل سيتم التركيز على البحوث الأولية أم بحوث تطوير المنتج. فنجد على سبيل المثال أن شركات البترول الرئيسية مثل يوجد بها وحدات للبحوث والتطوير تركز على البحوث الأساسية المرتبطة بالبحث عن المصادر البديلة للطاقة مثل البحوث المرتبطة بالاستفادة من الطاقة الشمسية. في حين تركز مشروعات البحوث والتطوير في شركات البترول صغيرة الحجم على بحوث تطوير المنتج. ويرتبط بالاختيار بين التركيز على البحوث الأساسية أم بحوث تطوير المنتج التساؤل الخاص بالتركيز على البحوث التي تظهر نتائجها على المدى البعيد أم المستقبل القريب. كما تتضمن استراتيجيات البحوث والتطوير تحديد الوضع التنظيمي لوظيفة البحوث والتطوير، فعلى سبيل المثال يتم تحديد هل يجب أن تتم هذه الوظيفة داخل المشروع أم يفضل الاعتماد على مراكز البحوث الخارجية؟ كما تهتم استراتيجيات البحوث والتطوير بالإجابة على التساؤل الخاص باتباع استراتيجية هجومية أم دفاعية أم كلاهما معا. إذا تم الاعتماد على

استراتيجية الهجوم فان المشروع سوف يركز على الابتكارات التكنولوجيا وتطوير المنتجات الجديدة كأساس للنجاح المستقبلي. وهذا الاتجاه يتضمن مخاطر عالية وعائد عالي كما يتطلب وجود أفراد ذوي مؤهلات تكنولوجيا عالية، وكذلك وجود القدرة على تحويل الابتكارات إلى صورة منتجات قابلة للتسويق التجاري.

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال إدارة الموارد البشرية

تساعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق النجاح طويل الأجل في تطوير وتنمية الموارد الإدارية وتحسين كفاءة العاملين ووضع النظم الخاصة بإدارة نظم المكافآت وإرشاد الاستخدام الفعال للموارد البشرية لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل للمشروع والعمل في نفس الوقت على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ويوضح الجدول رقم (٦/٩) الأسئلة التي تسعى الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية للإجابة عليها.

جدول رقم (٦/٩)

الاستراتيجيات الوظيفية في مجال إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية الوظيفية	الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الاستراتيجية الوظيفية
التعيين والاختيار والتوجيه	- ما هي الموارد البشرية المطلوبة لدعم الاستراتيجية الجديدة؟ - كيف يتم جذب الموارد البشرية الملاءمة للمشروع؟ - ما هي درجة التعقد أو البساطة المطلوب توفيرها في الأساليب المستخدمة لاختيار العمالة المطلوبة؟ - كيف يتم دمج العمالة الجديدة في المنظمة؟
تطوير وتدريب العاملين	- ما هي الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية المطلوب توافرها في المنظمة؟ - كيف يمكن إعداد القوى العاملة بالمنظمة لمقابلة الاحتياجات المستقبلية للمشروع؟ - كيف يمكن أن تساعد القوى العاملة بالمنظمة على تحقيق التطور؟
التعيين	- ما هي مستويات الأجور الملاءمة لمهارات العاملين ولطبيعة المهام التي يؤدونها؟ - كيف يمكن للمنظمة القيام بتحفيز والحفاظ على العمالة الماهرة؟ - كيف يمكن ترجمة سياسات الأجور والحوافز والترقية إلى الواقع العملي؟
التقييم والرقابة	- ما هي عدد مرات تقييم العاملين (دورية التقييم) سواء بشكل رسمي أو غير رسمي؟ - ما هي الخطوات الواجب اتخاذها للتعامل مع الأداء الضعيف أو السلوك غير المتوافق؟

وضع السياسات والإجراءات المدعمة للاستراتيجية:

على الرغم من أن الاستراتيجيات الوظيفية تقدم خطوط إرشادية لتنفيذ استراتيجية الأعمال إلا أن الأمر يتطلب دعم قدرة العاملين والمشرفين في المستويات الإدارية الدنيا على صنع القرار والتصرف بالأسلوب الملائم لمقابلة حاجات العاملين. ويمكن الاعتماد على أكثر من طريقة لتحقيق الدعم للعاملين مثل التدريب ومجموعات العمل والاستخدام المكثف للآلية. ويتمثل المحور الأساسي لهذه الجهود في التأكد من أن صنع القرار يتفق مع رسالة واستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية للمنشأة. وإحدى الطرق المستخدمة لتحقيق ذلك هي الاعتماد على السياسات.

تمثل السياسات الإرشادات المصممة لتوجيه تصرفات المديرين والعاملين عند تنفيذ استراتيجية المشروع. حيث تصمم السياسات لإحكام الرقابة على عملية صنع القرار وتتيح للعاملين في نفس الوقت قدر من الحرية للتصرف.

وبصفة عامة فان تطوير السياسات والإجراءات المدعمة للاستراتيجية تفيد في عملية التنفيذ من خلال: -

١- تعمل السياسات والإجراءات الجديدة أو المعدلة على تقديم إرشادات حول كيفية أداء العمل، وبالتالي فهي تحقق الثبات والتوحيد في الكيفية التي تؤدى بها الاستراتيجية.

٢- تساعد السياسات والإجراءات على تنظيم تصرفات وسلوك الأفراد العاملين بالمنظمة بالصورة التي تدعم الاستراتيجية وتضع حدود على تصرفات الأفراد وتوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو المسار المحدد.

٣- تساعد السياسات والإجراءات التشغيلية النمطية على إيجاد التوافق المطلوب في الأنشطة الاستراتيجية الحرجة التي تؤدى في الوحدات الإدارية المختلفة الموزعة جغرافيا، بما يفيد في تجنب التفسيرات المختلفة لدى العاملين الموزعين في الوحدات الجغرافية المختلفة.

وقد أوضح (ماضي، ٢٠٠٣) أن السياسات تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. كما أنها تعمل على زيادة الفعالية الإدارية وتخفيف عبء الانشغال بالكثير من التفاصيل عن كاهل المديرين. وعادة ما يتم اشتقاق السياسات من الاستراتيجيات الوظيفية وذلك بهدف المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية.

مواصفات السياسة الجيدة

حتى تحقق السياسة الأهداف التي وضعت من أجلها لابد من أن تتميز السياسات بمجموعة من الخصائص تتمثل في:-

١. الوضوح، بمعنى فهم السياسة من جانب جميع العاملين في المنظمة.

٢. الشمول، بحيث تشمل السياسة جميع المجالات والوظائف في الأنشطة.

٣. التكامل، بمعنى أن تتكامل السياسة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة وسياساتها المختلفة.

٤. الاستقرار النسبي، فلا يتم تغيير السياسة بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر.

٥. المرونة، بمعنى أن تكون السياسة قابلة للتعديل والتغيير لتتمشى مع التغيرات التي تحدث في أهداف واستراتيجيات المنظمة.

الفصل العاشر

الرقابة الاستراتيجية

مكونات الفصل:

- **الأهداف**
- **مفهوم الرقابة ونموذج تقييم الأداء**
- **مفهوم الرقابة الاستراتيجية.**
  - **الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية**
  - **الرقابة أثناء التطبيق.**
  - **الرقابة على المؤشرات الاستراتيجية**
  - **الرقابة على الظروف غير المتوقعة**
- **نظم الرقابة التشغيلية.**
- **مؤشرات قياس أداء المنظمة.**
  - **المقاييس المالية التقليدية.**
  - **المقاييس المرتبطة بقيمة حاملي الأسهم**
  - **مدخل قائمة الأهداف المحققة.**
  - **مقاييس تقييم أداء الإدارة العليا.**
  - **المقاييس الأولية للأداء على مستوى الأقسام والوظائف**
  - **مراكز المسئولية.**
  - **المقاييس المرتبطة بالجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة**
  - **مقارنة أداء الشركة في مقابل المنافسين الرئيسين**
  - **اختبار التوافق.**

الفصل العاشر

الرقابة الاستراتيجية

الأهداف:

يستهدف هذا الفصل عرض الإطار العلمي والعملي لعملية الرقابة الاستراتيجية. وبالانتهاء من دراسة هذا الفصل يصبح القارئ مزودا بمعلومات عن:-

- مفهوم الرقابة ونموذج تقييم الأداء.
- مفهوم الرقابة الاستراتيجية.
- نظم الرقابة التشغيلية.
- مؤشرات قياس أداء المنظمة.
- نموذج الرقابة على الخدمات.

مفهوم الرقابة ونموذج تقييم الأداء

يقصد بعملية التقييم والرقابة التأكد من أن المنظمة قد حققت ما ترغب في الوصول إليه. وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المرجوة وتقديم التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك. ويشير (ناجي،١٩٩٤) إلى انه يمكن النظر إلى الرقابة من عدة اتجاهات وهي: -

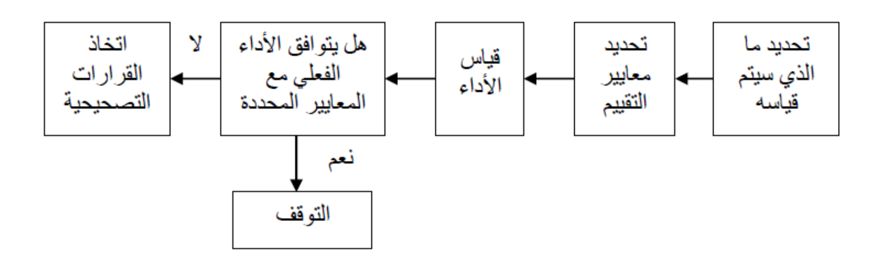
- الاتجاه السلبي الكلاسيكي
- الاتجاه السلوكي
- الاتجاه التطبيقي

الاتجاه الأول السلبي الكلاسيكي، ينظر إلى الرقابة على إنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد. ولذلك فان الكتاب يستخدمون في تعريف الرقابة ألفاظ أو كلمات مثل القوة والسلطة. فالمدير يستخدم سلطته أو سطوته وقوته ونفوذه في إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون. ويقوم الفرد في هذه الحالة بالأداء خوفا من العقاب وليس لرغبته في الأداء.

الاتجاه الثاني، يركز على تعريف الرقابة من زاوية القدرة على التأثير على سلوك الآخرين بشكل إيجابي. حيث تعرف الرقابة على إنها قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة. وعلى عكس الاتجاه الأول، فان هذا الاتجاه يركز على أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بعملية الرقابة.

أما الاتجاه التطبيقي، يركز على العملية الرقابية من ناحية التطبيق أو بمعنى آخر من خلال التركيز على خطوات تطبيق الرقابة. حيث ينظر للرقابة على إنها عملية تتضمن ثلاث خطوات وهي: وضع المعايير، و قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، وتصحيح الاختلافات بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة.

ويرى (Wheelen and Hunger, ٢٠٠٣) إنه يمكن النظر لعملية الرقابة كما في الشكل رقم (١/١٠) على إنها نموذج تغذية عكسية يتكون من خمس خطوات تتمثل في:-



شكل رقم (١٠/١)
عملية الرقابة والتقييم

Wheelen T. &- Hunger D. **Strategic Management: Business Policy** , (London: Prentice- Hall International, ٢٠٠٢)

١- تحديد ما الذي سيتم قياسه، يحتاج مديري الإدارة العليا والإدارة الوظيفية إلى تحديد ما هي العمليات التنفيذية والنتائج التي سيتم ملاحظتها وتقييمها. مع التركيز على الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة.

٢- وضع معايير التقييم، حيث يجب وضع مقاييس لكل المجالات العامة بغض النظر عن مدى صعوبة ذلك، على أن يتم وضع المعايير في صورة مدى له حد أدنى وحد أقصى بحيث يتم الأخذ في الحسبان الانحرافات المقبولة. ويجب أن يراعى عند وضع المعايير أن يتم ذلك على مستوى المراحل الوسيطة بالإضافة إلى المخرجات النهائية.

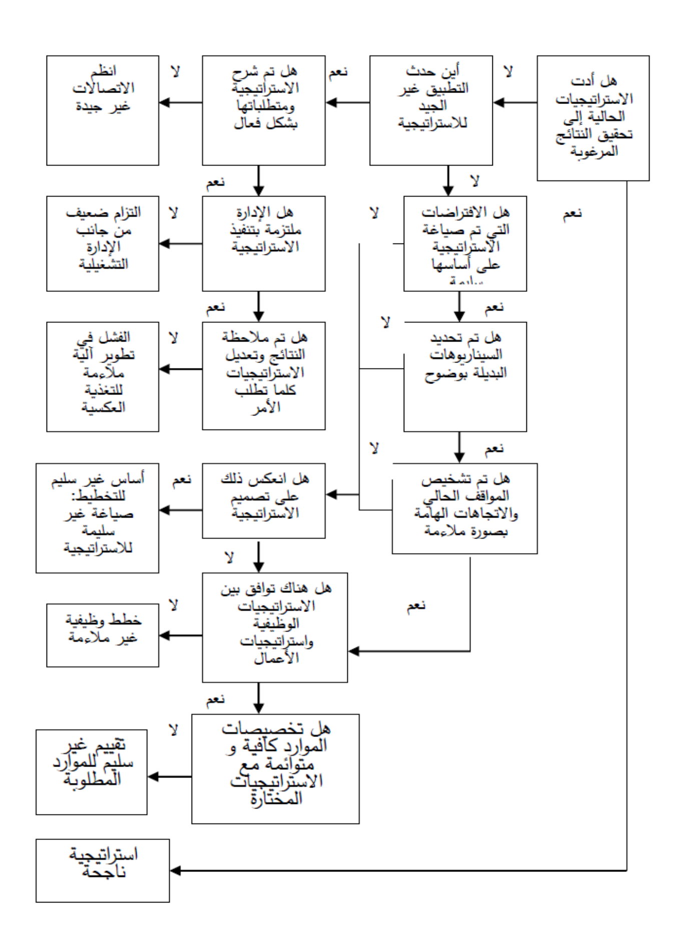
٣- قياس الأداء الفعلي، يجب أن يتم قياس الأداء في أوقات محددة مسبقا.

٤- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير السابق تحديدها

٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إذا وقع الأداء الفعلي خارج النطاق المحدد فانه يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات. وفي هذه المرحلة يجب طرح عدة تساؤلات منها:-

- هل هذا الانحراف أمر عرضي؟
- هل تم تطبيق العمليات بشكل سليم؟
- هل العمليات المحددة ملاءمة للوصول إلى المعايير المرغوبة؟
- من هو الشخص الأكثر ملاءمة لإجراء التصرفات التصحيحية؟

وبناء على النموذج السابق لعملية الرقابة يمكن تطوير إطار عام لعملية الرقابة الاستراتيجية. يعتمد هذا الإطار كما يتضح من الشكل رقم (٢/١٠) على طرح سلسلة من التساؤلات لتقييم الاستراتيجية محل التطبيق. ويترتب على طرح هذه التساؤلات فكرة واضحة لدى الإدارة عن الأسباب الرئيسية للانحراف وما يجب على المنظمة أداؤه لتصحيح هذه الانحرافات.



شكل رقم (٢/١٠)

الإطار العام لعملية الرقابة الاستراتيجية

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

يرى (Preace and Robinson,١٩٩٩) الرقابة الاستراتيجية على إنها نوع من الرقابة التوجيهية التي تحدث أثناء عملية التنفيذ. وتتضمن الرقابة الاستراتيجية أربعة أنواع أساسية تتمثل في:-

- الرقابة على الافتراضات الأساسية.
- الرقابة أثناء التنفيذ.
- الرقابة على المؤشرات الاستراتيجية.
- الرقابة على الظروف غير المتوقعة.

الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية

تقوم عملية الإدارة الاستراتيجية بدء من مرحلة الصياغة وحتى الإعداد للتطبيق على عدد من الافتراضات المحتملة. هذه الافتراضات قد تتعرض للتغيير من وقت إلى آخر. وبالتالي يجب على المدير الاستراتيجي متابعة أي تغيرات يمكن أن تحدث في هذه الافتراضات الأساسية حتى يمكن تعديل الاستراتيجية كاستجابة لهذه التغيرات.

الرقابة أثناء التطبيق

نظرا لان تطبيق الاستراتيجية يتم في شكل مراحل وخطوات على مدى فترة زمنية محددة وممتدة فانه من الضروري متابعة تنفيذ هذه المراحل والاستفادة من نتائج التقويم في تعديل المراحل التي لم تنته بعد وتحديد اثر ذلك على الاستراتيجية الكلية للمنشأة ومدى حاجتها إلى التعديل وإعادة النظر.

الرقابة على المؤشرات الاستراتيجية

نجد أن النوعين السابقين من الرقابة الاستراتيجية يعتمدان على التركيز على نقاط محددة ولكن الرقابة على المؤشرات الاستراتيجية تهدف إلى مراقبة مدى واسع من الأحداث والأنشطة التي تتم داخل وخارج المنظمة.

الرقابة على الظروف غير المتوقعة

الرقابة على الظروف غير المتوقعة عبارة عن إعادة النظر السريع والشامل لاستراتيجية المشروع نتيجة للأحداث المفاجأة وغير المتوقعة.

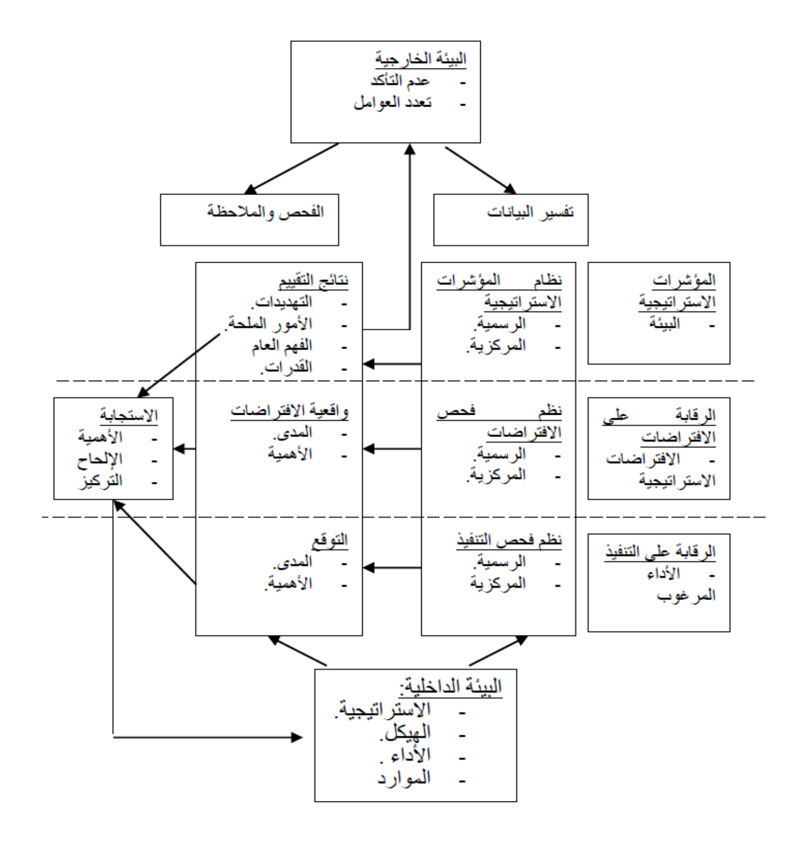
ويوضح الجدول رقم (١/١٠) مقارنة بين الخصائص الرئيسية للأنواع المختلفة من الرقابة الاستراتيجية.

جدول رقم (١٠/١)

الخصائص الرئيسية للأنواع المختلفة من الرقابة الاستراتيجية

الخصائص الرئيسية	الرقابة على الافتراضات	الرقابة أثناء التنفيذ	المؤشرات الاستراتيجية	الرقابة على الأحداث غير المتوقعة
الهدف من الرقابة	الفروض والتنبؤات التي يتم على أساسها التخطيط	القوى الاستراتيجية الرئيسية	التهديدات والفرص المحتملة المرتبطة بالاستراتيجية	وقوع أحداث غير متوقعة
درجة التركيز	عالية	عالية	منخفضة	عالية
درجة رسمية البيانات المستخدمة	متوسطة	عالية	منخفضة	عالية
درجة مركزية البيانات المستخدمة	منخفضة	متوسطة	منخفضة	عالية
العوامل المستخدمة				
- عوامل مرتبطة بالبيئية	نعم	نادرا	نعم	نعم
- عوامل مرتبطة بالصناعة	نعم	نادر	نعم	نعم
- عوامل خاصة بالاستراتيجية	لا	نعم	نادرا	نعم
- عوامل خاصة بالمنظمة	لا	نعم	نادرا	نادرا

ويجدر الإشارة إلى أن الرقابة الاستراتيجية هي عملية متكاملة تتم من خلال التركيز على جميع الأنواع السابقة من الرقابة من خلال المرور عبر ثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة الفحص ومرحلة التحليل ومرحلة الاستجابة. ويوضح الشكل رقم (٨/٢) نموذج عملية الرقابة الاستراتيجية الذي تم تطويره بواسطة (Julian and Scifres, ٢٠٠١) حيث يتم النظر إلى الرقابة الاستراتيجية كعملية تفسيرية Interpretation Process



شكل رقم (٢/١٠)
نموذج عملية الرقابة الاستراتيجية

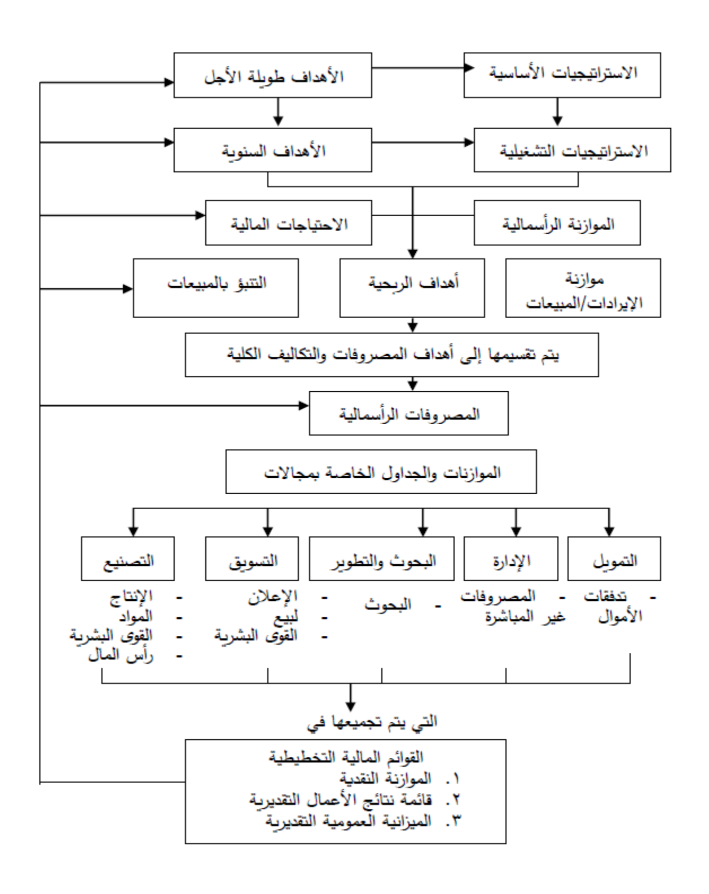
Julian, S., and Scifres, A., An Interpretive Perspective on the Role of Strategic Control in Triggering Strategic Change, **Journal of Business Strategies,** Vol.١٩, No.٢. ٢٠٠٢

ثالثا نظم الرقابة التشغيلية

يوضح (أبوناعم،٢٠٠٣) أن نظم الرقابة التشغيلية تهدف إلى متابعة وتوجيه وتقييم التقدم الذي يحدث في إنجاز الأهداف قصيرة الأجل (أقل من سنة). وتتمثل الأنواع المختلفة من الرقابة التشغيلية في، الموازنات، و جداول التنفيذ (الجدولة)، وعوامل النجاح الأساسية.

نظم الموازنات

تمثل الموازنة خطة لتخصيص الموارد. وتفيد الموازنة في مساعدة المديرين على تنسيق عملياتهم وتحقيق الرقابة الإدارية على الأداء. تعمل الموازنة على تقديم أساس يمكن الاعتماد عليه بواسطة مديري الإدارات الوظيفية لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية من خلال مجموعة من الموازنات وهي، موازنة الإيرادات، والموازنات الرأسمالية، وموازنة المصروفات. ويقدم نظام الموازنات صورة كاملة لعمليات المنظمة ككل بالإضافة إلى إنها تمثل أداة للتنسيق بين الأنشطة المختلفة، ويوضح الشكل رقم (٣/٨) نموذجا لذلك.



شكل رقم (٣/١٠)
نظم الموازنات بغرض الرقابة على الاستراتيجية
عبدالحميد أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل، (القاهرة: دار النشر غير محدد، ٢٠٠٣، ص. ٣٤٨

الجدولة

تمثل الاعتبارات المرتبطة بجدولة كل من الموارد المقيدة بفترة زمنية معينة والأنشطة المتتابعة والمتداخلة إحدى محددات نجاح الاستراتيجية. تقدم الجدولة آلية يمكن الاعتماد عليه للتخطيط لعمليات الملاحظة والرقابة للأنشطة المترابطة.

عوامل النجاح الأساسية

توضح عوامل النجاح الأساسية تلك العوامل المؤثرة على التطبيق الفعال للاستراتيجية. حيث يساعد تحديد هذه العوامل على تركيز اهتمام الإدارة عليها ومتابعتها بشكل مستمر. ولتحقيق الاستفادة المرجوة من هذه العوامل فان الأمر يتطلب تطوير مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس لكل عامل من هذه العوامل. ويوضح الجدول رقم (٢/١٠) بعض من هذه العوامل ومؤشرات القياس الخاصة بها.

جدول رقم (٢/١٠)

عوامل النجاح الأساسية

عوامل النجاح الأساسية	مؤشرات قياس الأداء
- جودة المنتج	- بيانات الأداء. - نسبة مردودات المبيعات. - عدد شكاوى العملاء.
خدمة العملاء	- عدد أيام دورة التوريد. - نسبة الطلبيات التي يتم توريدها كاملة. - سرعة تلبية خدمات الصيانة
الروح المعنوية للعاملين	- اتجاهات استقصاء اتجاه العاملين - معدلات الغياب - معدلات دوران العمالة
المنافسة	- عدد المشروعات المنافسة للمنظمة. - عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق. - نسبة المناقصات التي فازت بها المنظمة مقارنة بالمنافسين.

مؤشرات قياس أداء المنظمة

يقصد بالأداء النتيجة النهائية للنشاط. ويعتمد اختيار المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتقييم الأداء على الوحدة التنظيمية التي يتم تقيمها والأهداف المرغوب الوصول إليها. فعلى سبيل المثال فإن الأهداف التي سبق تحديدها مسبقا في مرحلة تصميم الاستراتيجية (الربحية، الحصة السوقية، الخفض في التكاليف) يجب أن يتم الاعتماد عليها لقياس أداء المنظمة. مع مراعاة مدى ملاءمة المقياس المستخدم، فبعض المقاييس مثل العائد على الاستثمار تعتبر ملائمة لتقييم قدرة المنظمة أو القسم على تحقيق أهداف الربحية. إلا أنها تعتبر غير ملائم لتقييم أهداف أخرى مثل المسئولية الاجتماعية للمنظمة وتطوير الحياة المهنية للعاملين. وفيما يلي عرض لبعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس أداء المنظمة.

المقاييس المالية التقليدية

يتم الاعتماد عادة على عدة مؤشرات مثل، مؤشر العائد على رأس المال المستثمر، مؤشر العائد على حق الملكية، مؤشر نصيب السهم من العائد المحقق لتقييم أداء المنظمة (فيما يتعلق بالربحية). وعلى الرغم من وجود عدة مزايا للاعتماد على مثل هذه المؤشرات مثل توضيح مدى قدرة المديرين على استخدام أصول المنظمة في تحقيق عائد. إلا أنها تعاني من بعض العيوب مثل، أنها تقدم مؤشرات عن الأداء الماضي للمنظمة حيث يتم حسابها بعد انتهاء عملية التنفيذ. كما أن هذه المؤشرات قد تكون مضللة حيث تختلف قيمة هذه المؤشرات مع اختلاف الطرق المحاسبية المستخدمة.

المقاييس المرتبطة بقيمة حاملي الأسهم Shareholder Value

تعتمد العديد من المنظمات على استخدام قيمة حاملي الأسهم كمقياس أكثر واقعية لتقييم أداء المنظمة ولتحديد مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية. وذلك عوضا عن الأساليب المالية التقليدية. وتعرف قيمة حاملي الأسهم بأنها القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل بالإضافة إلى قيمة المنظمة في حالة التصفية. وهنا يتم الاعتماد على مقياسين هما القيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة.

١/٢/٤ القيمة الاقتصادية المضافة(Economic Value Added (EVA

تقيس القيمة الاقتصادية المضافة الفرق بين قيمة المشروع قبل وبعد تنفيذ الاستراتيجية. وبصفة عامة فان القيمة الاقتصادية المضافة هي ربح التشغيل بعد الضرائب مطروحا منه التكلفة السنوية الكلية لرأس المال. ويمكن للمديرين العمل على تحسين القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة من خلال، (١) تحقيق زيادة في الأرباح بدون زيادة رأس المال المستثمر، (٢) تحقيق نفس العائد

باستخدام رأس مال أقل، (٣) استثمار رأس المال في مشروعات ذات عائد مرتفع.

٢/٢/٤ القيمة السوقية المضافة (Market Value Added (MVA

تقيس توقعات سوق رأس المال لصافي القيمة الحالية للمشروعات الاستثمارية الماضية والمتوقعة. وتحقق المنظمة قيمة سوقية مضافة إذا تعدت القيمة السوقية للمنظمة قيمة رأس المال المستثمر بها.

مدخل قائمة الأهداف المحققة Balanced Scorecard Approach

يقوم هذا المدخل على إعداد قائمة تتضمن المقاييس المالية وغير المالية للأداء الماضي للمشروع. وترجع قيمة هذا المدخل إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات والتي أشارت إلى أن الأصول غير المالية تفسر ما يتراوح بين ٥٠ – ٨٠% من قيمة المشروع. حيث يدمج هذا المدخل بين المقاييس المالية التي تحدد نتائج التصرفات التي تم تنفيذها بالفعل مع المقاييس التشغيلية لتحديد درجة رضاء العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والتحسين بالمنظمة. وبناء على هذا المدخل يتم تطوير الأهداف المرتبطة بأربعة مجالات أساسية: -

- التمويل: كيف تبدو الشركة لحاملي الأسهم؟
- العملاء: كيف يرى العملاء المنظمة؟
- أنشطة العمليات الداخلية: ما هي الأنشطة التي يجب التفوق فيها؟
- الابتكار والتعلم: هل يمكن لنا الاستمرار في تحسين وإيجاد قيمة للمنظمة؟

ثم يلي ذلك تحديد مجموعة المقاييس لكل مجال من المجالات السابقة. ويوضح الجدول رقم (٣/١٠) بعض من المقاييس المستخدمة في مجالات التقييم الأساسية.

جدول رقم (٣/١٠)

مؤشرات تقييم المجالات الأساسية لقائمة الأهداف المحققة

	مجال التقييم	المقاييس
	التمويل	- التدفق النقدي - النمو في المبيعات. - معدل العائد على حق الملكية.
	العملاء	- الحصة السوقية - نسبة المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة
	التميز في العمليات الداخلية	- وقت دورة التشغيل. - تكلفة الوحدة.
	التطوير	- الوقت اللازم لتطوير الجيل القادم من المنتجات.

مؤشرات تقييم أداء الإدارة العليا

يجب على مجلس الإدارة عدم الاكتفاء عند تقييم أداء الإدارة العليا على استخدام المقاييس الكمية التقليدية، بل يجب أيضا العمل على قياس قدرة الإدارة العليا على تطوير اتجاه استراتيجي، وبناء فريق جيد للإدارة، وتحقيق القيادة الفعالة. وفي هذا المجال يمكن الاعتماد على أسلوب المراجعة الاستراتيجية الشاملة لتقييم جودة تعامل الإدارة مع الأنشطة الإدارية والوظيفية المختلفة. وسوف يتم التعرض لهذا الأسلوب بشيء من التفصيل في ملحق هذا الفصل.

المؤشرات الأولية للأداء على مستوى الأقسام والوظائف

تعتمد المنظمات لتقييم أداء الأقسام المختلفة ووحدات أنشطة الأعمال (SBU) على نفس المقاييس المستخدمة لتقييم أداء الشركة ككل مثل العائد على رأس المال المستثمر، القيمة الاقتصادية المضافة. وكذلك يتم الاعتماد على بعض المقاييس الوظيفية التقليدية مثل: -

- الاعتماد على مقاييس الحصة السوقية، نسبة المبيعات لكل منطقة بيعية لقياس أداء وظيفة التسويق.
- الاعتماد على مقاييس تكلفة الوحدة المنتجة، ونسبة المعيب لقياس أداء وظيفة الإنتاج.

- الاعتماد على مقاييس نسبة المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة، وعدد براءات الاختراع لقياس أداء إدارة البحوث والتطوير.

- الاعتماد على مقاييس معدل دوران العمالة، ودرجة الرضاء الوظيفي لقياس أداء إدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى هذه المقاييس التقليدية يتم الاعتماد على الموازنات التشغيلية التي تم تطويرها في أثناء عملية تصميم وتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك تقارير المقارنة بين المصروفات المخططة والمصروفات الفعلية والتي يتم تطويرها أثناء مرحلة التقييم والرقابة. بالإضافة لذلك فقد يتم تطوير تقارير إحصائية دورية تتضمن بيانات عن بعض العوامل الرئيسية مثل عدد التعاقدات مع العملاء الجدد، عدد أوامر التوريد التي تم تلقيها من العملاء، معدلات الإنتاجية.

مراكز المسئولية

بالإضافة إلى مجموعة المقاييس السابقة قد تقوم الشركات بتطوير عدد من مراكز المسئولية لفصل الوحدة محل التقييم عن باقي وحدات أو أقسام المنظمة مما يتيح عملية تقيمها بشكل منفصل عن باقي المنظمة. وبالتالي نجد أن كل مركز مسئولية يتوافر له موازنته الخاصة ويتم تقيمه بناء على الموارد التي تم تخصيصها. وبصفة عامة يوجد خمسة أنواع من مراكز المسئولية تتمثل في:-

- مراكز التكاليف المعيارية، يتم الاعتماد عليها لتقييم أنشطة التسهيلات الإنتاجية، حيث يتم حساب التكلفة المعيارية (أو المتوقعة) لكل عملية إنتاجية بناء على البيانات التاريخية. ولتقييم أداء المركز يتم مقارنة التكاليف الكلية الفعلية للإنتاج مع التكاليف الكلية المتوقعة.

- مراكز الإيرادات، نجد أن الإنتاج يقاس عادة في صورة عدد أو قيمة المبيعات بدون الأخذ في الحسبان تكاليف الموارد المستخدمة. وبالتالي فان الحكم يتم بناء على قياس درجة الفاعلية وليس درجة الكفاءة. ولقياس درجة كفاءة المنطقة البيعية على سبيل المثال يتم مقارنة المبيعات الفعلية لها مع المبيعات المخططة أو مبيعات العام السابق. وفي هذه الحالة لا يتم الأخذ في الحسبان الربح المحقق لان أداء أقسام المبيعات ليس لها تأثير على تكلفة المنتجات المباعة.

- مراكز المصروفات، وتمثل التكلفة غير المباشرة التي تتحملها المنظمة لبعض الأقسام التي لا تساهم بشكل مباشر في تحقيق إيرادات. ومن أمثلة هذه المراكز مصروفات الأقسام الإدارية، والأقسام الخدمية، وأقسام البحوث.

- مراكز الربح، يتم قياس الأداء في صورة الفرق بين الإيرادات والمصروفات. ويتم تطوير مراكز الأرباح في الحالات التي يتوافر فيها للوحدة التنظيمية الرقابة على كل من الإيرادات والمصروفات الخاصة بها.

- مراكز الاستثمار، نتيجة لان العديد من الأقسام في المنظمات الصناعية الضخمة تعتمد على استخدام أصول ذات تكلفة استثمارية مرتفعة لتقديم منتجاتها فان الأمر يتطلب أخذ قيمة هذه الأصول في الحسبان عند تقييم أداء هذه الأقسام. ويتم قياس أداء مركز الاستثمار في ضوء الفرق بين تكلفة الموارد المستخدمة والإيرادات المحققة من الإنتاج. فعلى سبيل المثال إذا حققت وحدتان في المنظمة نفس الربح فان الأمر يتطلب لإجراء عملية التقييم التعرف على مقدار الأصول التي تم استخدامها في كل وحدة للحكم على مدى فاعلية كل منهما.

المؤشرات المرتبطة بالجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة Stakeholder Measures

يجب ألا يقتصر تقييم الأداء على التعرف على درجة تحقق الأهداف المرتبطة بالربحية حيث يجب أن يتم النظر أيضا إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة.

يمثل تحليل أهداف الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة إحدى الأساليب المبسطة والمباشرة لتقيم الأداء وذلك من خلال طرح المنظمة لعدة تساؤلات:

- ما هي الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة؟
- ما هي اهتمامات هذه الجماعات بالنسبة لأعمال المنظمة؟
- إلى أي حد قامت الاستراتيجية بمقابلة هذه الاهتمامات؟

ويوضح الجدول رقم (٤/١٠) بعض من الاهتمامات التي تركز عليها هذه الجماعات

جدول رقم (٤/١٠)

مجالات اهتمام الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة

الجماعات ذات الاهتمام	مجالات الاهتمام
حاملي الأسهم	– توزيعات الأرباح. – درجة أمان الاستثمار.
العملاء	– جودة المنتجات. – تنوع المنتجات. – تقديم سعر مقبول. – مدى وجود المنتجات. – التسليم في المواعيد.
العاملون	– جودة حياة العمل Quality of Work Life – وجود أمان وظيفي. – عادلة الأجور والمكافآت.
الدائنون	– الدفع في المواعيد المحددة.
الموردون	– الدفع في المواعيد المحددة. – وجود عقود ثابتة ومحددة الكمية.
المجتمع	– دفع الضرائب. – الحفاظ على البيئة المحيطة. – إتاحة فرص للتوظف

ويوضح الجدول رقم (٥/١٠) كيفية القيام بتحليل مدى تحقيق أهداف الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة من خلال عرض مثال عملي.

جدول رقم (١٠/٥)

تقييم مدى تحقق أهداف الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة بالتطبيق على إحدى شركات الاتصالات

ما هي الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة (حدد هذه الجماعات)؟ ما هي اهتمامات هذه الجماعات؟ كيف تمكنت الاستراتيجية من مقابلة هذه الاهتمامات؟

(يتم وضع درجة أمام كل عنصر يوضح درجة تحققه، تتراوح درجة التقييم بين صفر-١٠)

الجماعات ذات الاهتمام	مجال الاهتمام	الدرجة
العملاء	– درجة الرضاء عن الخدمة المقدمة.	٨
	– درجة الرضاء عن السعر.	٧
ملاك المشروع	– توزيعات الأرباح.	٩
	– درجة أمان الاستثمار.	٨
	– شهرة المنظمة.	٩
العاملون	– المكافآت.	٨
	– التطور المهني.	٧
	– جودة حياة العمل	٨
	ملخص التقييم	٨

مقارنة أداء الشركة في مقابل المنافسين الرئيسين

انصب تركيز المحللين الاستراتيجيين في الماضي عند تقييم أداء الشركة في مقابل منافسيها على مجموعة واحدة فقط من المعايير الخاصة بقياس الأداء المالي للشركة. وقد توصل الباحثون الآن إلى أن الاعتماد على الأداء المالي فقط يعتبر غير كافي، فلابد من الأخذ في الحسبان معايير أخرى مثل الوضع السوقي والأداء التكنولوجي. كما توصلوا أيضا إلى ضرورة الأخذ في الحسبان المرحلة التي تمر بها الصناعة من مراحل التطور عند اختيار معايير التقييم.

في المرحلة الأولى من تطور الصناعة فان المشروعات تعمل على تطوير وتصميم منتجاتها بغرض تحقيق الإشباع للمستهلك. وبالتالي يفضل أن تسود المعايير الخاصة بالتفوق التكنولوجي.

في المراحل المتوسطة لتطور الصناعة فان المنظمات تسعى إلى النمو إلى الدرجة التي تسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف. حيث نجد أن المنظمات التي تتمكن من تقديم سعر منخفض تستطيع الاستمرار في السوق وذلك على عكس الشركات الأخرى التي لم تتمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج. وبالتالي فانه في المراحل المتوسطة لتطور الصناعة فان المعايير المناسبة هي الحصة السوقية والنفاذ للسوق والقيادة السعرية.

وفي مرحلة النضوج لتطور الصناعة يتم التركيز على المعايير المالية التقليدية. ففي هذه المرحلة من تطور الصناعة تصبح معظم المنتجات معيارية كما يتحقق الثبات التكنولوجي في الصناعة ويتم التنافس بين المشروعات من خلال التركيز على الأبعاد المرتبطة بخدمة المستهلك بدرجة أكبر من الأبعاد التكنولوجيا. وفي هذه المرحلة يفضل الاعتماد في تقييم الاستراتيجية على العائد على الاستثمار، والمبيعات، وباقي مؤشرات الربحية الأخرى.

جدول رقم (٦/١٠)

العلاقة بين معايير التقييم الملائمة ومراحل تطور الصناعة

المرحلة	المعايير
البداية	– القيادة التكنولوجيا. – تحديد مدى صلاحية المنتج. – بناء الاسم التجاري.
النمو	– الحصة السوقية – تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال منحنى التعلم.
النضوج	– العائد على الاستثمار. – خصائص المنتج.
الانحدار	– التدفق النقدي. – الرقابة على التكاليف.

٩/٤ اختبار التوافق Consistency Test

كما رأينا فيما سبق فان الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الأنشطة متعددة الأوجه التي تؤدى بواسطة المنظمة في وقت معين. ولتحديد درجة مساعدة هذه الأنشطة للمنشأة لكي تتحرك في الاتجاه المطلوب فانه يجب إجراء نوعين من اختبارات التوافق، وهي: -

- اختبارات التوافق الخارجي، ويقصد بها درجة توافق الاستراتيجية مع الاتجاهات البيئية التي تم تحديدها خلال مرحلة التنبؤ من مراحل إعداد الاستراتيجية.
- التوافق الداخلي، لقياس مدى توافق الاستراتيجية وكل من القدرات التنافسية والموارد المتاحة داخل المشروع وكذلك التوافق بين الاستراتيجيات الوظيفية بعضها وبعض.

ولاختبار توافق الاستراتيجية مع القدرات التنافسية والموارد فان الإدارة يجب أن تقوم باختبار مراجعة الموارد Resource Audit وهذا الاختبار يتم القيام به على مستويين عام وخاص. على المستوى العام، يتم تحديد القدرات التنافسية الأساسية للمشروع، وعلى المستوى الخاص يتم تحديد مصادر القوة والضعف للمشروع في المجالات الوظيفية المختلفة.

ملحق الفصل الثامن

الرقابة الاستراتيجية الشاملة

مقدمة:

يقوم أسلوب الرقابة الاستراتيجية الشاملة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تساعد على التحليل المنظم للوظائف والأنشطة الرئيسية للمنظمة. وتفيد المراجعة الاستراتيجية في إلقاء الضوء على نقاط القوى والضعف التنظيمية، وكذلك في تحديد المجالات الإدارية والوظيفية التي تواجه صعوبات في الوقت الحالي.

تعمل الرقابة الاستراتيجية على إلقاء الضوء على المجالات التالية:-

١- تقييم نتائج الأداء الحالي.

٢- مراجعة الهيئة الإدارية الحاكمة بالمنظمة.

٣- فحص وتقييم البيئة الخارجية.

٤- فحص وتقييم البيئة الداخلية.

٥- تحليل العوامل الاستراتيجية بالاعتماد على تحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات.

٦- إيجاد وتقييم البدائل الاستراتيجية.

٧- تطبيق الاستراتيجيات.

٨- الرقابة والتقييم.

الموقف الحالي

الأداء الحالي

كيف كان الأداء الكلي للشركة خلال العام الماضي معبرا عنه في صورة العائد على الاستثمار، والحصة السوقية؟

الوضع الاستراتيجي

ما هي الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات الحالية للشركة؟ هل تم تحديد هذه العناصر بشكل واضح وصريح؟

- الرسالة: ما هي المجالات الحالية لعمل المنظمة؟ ولماذا تم الدخول في هذه المجالات؟

- الأهداف: ما هي الأهداف على مستوى الشركة، والأعمال، الوظائف؟ هل هناك توافق بين هذه الأهداف بعضها وبعض؟ هل هناك توافق بينها وبين رسالة المنظمة؟ هل هناك توافق بينها وبين البيئة الداخلية والخارجية؟

- الاستراتيجيات: ما هي الاستراتيجية أو مزيج الاستراتيجيات الذي يتبع بواسطة الشركة؟ هل هناك توافق فيما بينها، وفيما بينها وبين الرسالة والأهداف، وفيما بينها وبين البيئة الداخلية والخارجية؟

- السياسات: ما هي سياسات الشركة؟ هل هناك توافق فيما بين السياسات وبعضها البعض، وفيما بينها وبين رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفيما بينها وبين البيئة الداخلية والخارجية؟

- هل الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات تعكس العمليات المختلفة للشركة- سواء على المستوى العالمي أو المحلي؟

الهيئة الإدارية

مجلس الإدارة

– من هم أعضاء مجلس الإدارة؟ هل تم اختيارهم من داخل أم من خارج المنظمة؟

– **هل يمتلك أعضاء مجلس الإدارة جزء كبير من أسهم المنظمة؟**

– هل يتم تداول أسهم المنظمة في بورصة الأوراق المالية أم يتم تداولها فيما بين مجموعة محددة من الأفراد؟ هل هناك أنواع مختلفة من الأسهم لكل منها حق تصويت مختلف؟

– ما هي مساهمات أعضاء مجلس الإدارة للمنظمة معبرا عنها في صورة درجة المعرفة، والمهارات، والخلفيات الاجتماعية، والاتصالات التي تقدم

للمنظمة؟ إذا كان للمنظمة عمليات دولية، هل يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة خبرة في مجال الأعمال الدولية؟

– ما هي المدة الزمنية التي قضاها أعضاء مجلس الإدارة في المجلس؟

– ما هي درجة مشاركتهم في عملية الإدارة الاستراتيجية؟ هل يكتفون فقط بعملية التصديق على الخطط الإدارية التي يتم تقديمها بواسطة الإدارة العليا أم انهم يشاركون بفاعلية في اقتراح الاتجاهات المستقبلية للمنظمة؟

<u>الإدارة العليا</u>

– من هم أفراد الإدارة العليا؟

– ما هي الخصائص المميزة للمدير التنفيذي للمنظمة معبرا عنها في صورة المعرفة، والمهارات، والخلفية الاجتماعية، ونمط القيادة؟ إذا كانت المنظمة تعمل في العمليات الدولية فهل يتوافر للإدارة العليا الخبرة الدولية؟

– هل تعتبر الإدارة العليا للمنظمة مسئولة عن أداء الشركة خلال السنوات السابقة؟ ما عدد المديرين الذين ظلوا في مواقعهم الإدارية الحالية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات؟ هل تم تصعيد هؤلاء المديرين إلى مناصبهم الحالية من خلال الترقية أم من خلال التعيين من مصادر خارجية؟

– هل قامت الإدارة العليا الحالية بتطوير مدخل منظم لعملية الإدارة الاستراتيجية؟

– ما مدي مشاركة الإدارة العليا في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

– ما هي الآلية التي تتفاعل من خلالها الإدارة العليا بالمنظمة مع كل من مديري المستويات الإدارية الوسطى والمباشرة ومع أعضاء مجلس إدارة المنظمة؟

– هل يتوافر لدى مديري الإدارة العليا المهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة؟

<u>البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات (SW**OT**)</u>

البيئة الاجتماعية

– ما هي القوى الاقتصادية العامة التي تؤثر على كل من المنظمة والصناعة التي تعمل بها المنظمة؟ ما هي التهديدات الحالية والمستقبلية؟ ما هي الفرص الحالية والمستقبلية؟

– هل القوى الاقتصادية، والتكنولوجيا، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، والثقافية تختلف في مناطق أخرى من العالم؟

بيئة الأعمال

– ما هي القوى التنافسية المؤثرة على الصناعة؟ هل هذه القوى واحدة على المستوى العالمي أم تختلف من منطقة لأخرى؟

أ- تهديدات دخول منافسين جدد.

ب- القوى التفاوضية للبائعين.

ج- تهديدات وجود منتجات وخدمات بديلة.

د- القوى التفاوضية للموردين.

ه- قوى المنافسة بين الشركات المتنافسة.

و- القوى النسبية لنقابات العمال، والحكومات، والجماعات ذات الاهتمام الخاص.

– ما هي القوى الأساسية في البيئة المباشرة للمشروع (الممثلة في: العملاء، والمنافسين، والموردين، والدائنين، ونقابات العمال، والغرف التجارية، والهيئات الحكومية) التي تؤثر الآن على المشروع؟

ملخص القوى الخارجية:

أي من هذه القوى والعوامل يعتبر أكثر أهمية للمنظمة والصناعات التي ينافس بها المشروع في الوقت الحالي؟ وأي من تلك القوى والعوامل سوف تكون هامة في المستقبل؟

البيئة الداخلية: نقاط القوى والضعف

الهيكل التنظيمي للشركة

– **كيف يتم تنظيم أعمال الشركة في الوقت الحالي؟**

– **هل تتم عملية اتخاذ القرار بصورة مركزية؟ أم تتم بصورة لامركزية بواسطة عدة وحدات تنظيمية؟**

– هل يتم تنظيم أعمال الشركة على أساس وظيفي، أم على أساس العمليات، أم على أساس جغرافي، أم على أساس مركب؟

– هل الهيكل التنظيمي مفهوم بشكل واضح بواسطة كل أفراد المنظمة؟

– هل الهيكل التنظيمي الحالي متوافق مع الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الحالية للشركة؟ وكذلك هل هو متوافق مع العمليات الدولية للمشروع؟

ثقافة المنظمة:

– هل هناك ثقافة واضحة ومحددة للمنظمة تتضمن كل من المعتقدات، والتوقعات، والقيم المشتركة للعاملين؟

– هل هناك توافق بين ثقافة المنظمة وكل من رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج المنظمة الحالية؟

– ما هي الثقافة السائدة في المنظمة فيما يتعلق بالقضايا الهامة التي تواجه المنظمة مثل الإنتاجية، وجودة الأداء، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والتحول نحو الدولية؟

– هل هناك توافق بين ثقافة المنظمة والخلفيات الاجتماعية المختلفة للعاملين؟

– هل تأخذ إدارة المنظمة في الاعتبار الثقافات الخاصة بالدول المختلفة التي تعمل بها.

موارد المنظمة:

التسويق:

١. ما هي الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج التسويقية الحالية للمنظمة؟

– هل تم تحديد هذه العناصر بدقة أم لا؟

– هل هناك توافق بين هذه العناصر وبين كل من رسالة، وأهداف، واستراتيجيات، وسياسات، وبرامج المنظمة؟ وكذلك بين هذه العناصر وبين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؟

٢. ما مدى جودة أداء المنظمة بناء على تحليل الوضع في السوق، والمزيج التسويقي، وكذلك في الأسواق المحلية والدولية؟ وما هي نسبة المبيعات المحققة من الأسواق الخارجية بالنسبة إلى إجمالي المبيعات؟

– **ما هي الاتجاهات التي يمكن استخلصها من هذا التحليل؟**

– هل أدى هذا التحليل إلى دعم الأداء في الماضي وفي أثناء عملية الاختيار الاستراتيجي؟

– هل تعمل وظيفة التسويق على دعم الميزة التنافسية للمنظمة؟

٣. ما مدى جودة الأداء التسويقي للمنظمة مقارنة بالأداء التسويقي للشركات المماثلة؟

٤. هل يعتمد مديري التسويق بالمنظمة على تقييم وتحسين أداء المنتج من خلال الاعتماد على المفاهيم والأساليب العلمية للتسويق(مثل دورة حياة المنتج، و تقسيم السوق، وبحوث السوق، ومحفظة منتجات الشركة)

٥. هل يتم تعديل أنشطة التسويق لكي تتوافق مع الاحتياجات الخاصة بكل سوق من الأسواق التي تعمل بها المنظمة؟

٦. ما هو الدور الذي يلعبه مدير التسويق في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

التمويل:

١. ما هي الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات والبرامج المالية الحالية للمنظمة؟

– هل تم تحديد هذه العناصر بدقة أم لا؟

– هل تتوافق هذه العناصر مع رسالة، وأهداف، و استراتيجيات، وسياسات، وبرامج المنظمة؟ وكذلك مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؟

٢. ما مدى جودة أداء الشركة بناء على التحليل المالي لأداء المنظمة؟

– ما هي الاتجاهات التي يمكن استخلاصها من هذا التحليل؟

– ما هو تأثير هذه الاتجاهات على الأداء المالي للمنظمة؟ وما هي احتمالات تأثير هذه الاتجاهات على الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة؟

– هل أدى هذا التحليل إلى دعم الأداء في الماضي وفي أثناء عملية الاختيار الاستراتيجي؟

– هل تعمل وظيفة التمويل على دعم الميزة التنافسية للمنظمة؟

٣. ما مدى جودة الأداء المالي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة؟

٤. هل يعتمد مدير الإدارة المالية على المفاهيم والأساليب المالية العلمية المتعارف عليها لتقييم وتحسين الأداء المالي للمنظمة (الرافعة التمويلية، الموازنة الرأسمالية، وتحليل النسب والمؤشرات المالية)؟

٥. ما هو الدور الذي يلعبه المدير المالي في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

إدارة البحوث والتطوير

١. ما هي الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الحالية لإدارة البحوث والتطوير؟

- هل تم تحديد هذه العناصر بدقة أم لا؟

- هل تتوافق هذه العناصر مع رسالة، وأهداف، واستراتيجيات، وسياسات، وبرامج الشركة؟ وكذلك مع البيئة الداخلية والخارجية؟

- ما هو دور التكنولوجيا في أداء المنظمة؟

- هل تساعد إدارة البحوث والتطوير على دعم الميزة التنافسية للمشروع؟

٢. ما هو العائد الذي تحققه المنشأة من استثماراتها في البحوث والتطوير؟

٣. هل لدى المنظمة القدرة على تنفيذ عمليات نقل التكنولوجيا؟

٤. هل تعتمد الشركة على استخدام فرق العمل الوظيفية في تصميم المنتج والعمليات؟

٥. ما مدى جودة استثمارات المنظمة في مجال البحوث والتطوير مقارنة باستثمارات الشركات المماثلة؟

٦. في حالة وجود فروع للمنظمة في عدة دول هل تم تعديل أساسيات إدارة البحوث والتطوير لكي تتوافق مع احتياجات كل فرع من هذه الفروع؟

٧. ما هو الدور الذي يلعبه مدبر إدارة البحوث والتطوير في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

العمليات والإمداد

١. ما هي الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الحالية لإدارة الإنتاج والعمليات؟

- هل هذه العناصر محددة بشكل واضح وصريح؟ أم لا؟

- هل تتوافق هذه العناصر مع رسالة، وأهداف، واستراتيجيات، وسياسات الشركة؟ وكذلك مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة؟

٢. ما هو نوع ومدى القدرات الإنتاجية للمنظمة؟ هل يساهم الاعتماد على المصادر الخارجية لتوريد بعض احتياجات المنظمة على تحقيق القدرة التنافسية للمشروع؟ هل يتم أداء وظيفة الشراء بشكل ملائم؟

- في حالة المنظمات الصناعية، ما هو الوضع الحالي الخاص بكل من التسهيلات الإنتاجية، نوع النظام الإنتاجي المستخدم (إنتاج مستمر، إنتاج حسب الطلب، نظم التصنيع المرنة)، عمر ونوعية المعدات المستخدمة، ودرجة الآلية المستخدمة، والطاقة الإنتاجية المتاحة والمستخدمة، ومعدلات الإنتاجية؟

- في حالة المنظمات الخدمية، ما هو الوضع الحالي الخاص بكل من التسهيلات الخدمية، ونوع نظم العمليات (خدمات مستمرة على مدى الوقت لنفس العملاء أم خدمات متفرقة على مدى الوقت لعملاء مختلفين)، ونوع وطبيعة التسهيلات المستخدمة، درجة ودور الآلية المستخدمة، وطاقة التسهيلات ومعدلات الاستخدام، ومعدلات الكفاءة الإنتاجية لمقدمي الخدمة؟

٣. هل التسهيلات المستخدمة في التصنيع أو في تقديم الخدمة عرضة للكوارث الطبيعية، لإضرابات العمال، وحدوث خفض في احتياجات الإنتاج، وحدوث زيادة ملحوظة في تكلفة المواد؟

٤. هل يتم استخدام المزيج الملائم من الأفراد والتسهيلات؟

٥. ما مدى جودة أداء المنظمة بالنسبة للمنافسين؟ هل هناك توازن بين تكلفة التخزين وتكلفة التوريد في وقت الاستخدام، هل يتم الأخذ في الاعتبار تكاليف العمالة والمواد والتكاليف غير المباشرة بالنسبة لكل وحدة منتج، ما عدد العملاء الذين تم خدمتهم بنجاح (المنظمة الخدمية) أو عدد أوامر التوريد التي تم شحنها في الميعاد (المنظمات الصناعية)؟

- ما هي الاتجاهات التي يمكن استخلاصها من التحليل السابق؟

- ما تأثير هذه الاتجاهات على كل من الأداء الماضي وهل هناك احتمال لوجود تأثير لهذه الاتجاهات على الأداء في المستقبل؟

- هل ساهم هذا التحليل في دعم القرارات الاستراتيجية السابقة والحالية؟

- هل تعمل وظيفة الإنتاج والعمليات على دعم الميزة التنافسية في المشروع؟

٦. هل يعتمد مدير الإنتاج والعمليات على استخدام المفاهيم والأساليب الملائمة لتقييم وتحسين الأداء مثل نظم التكاليف، ونظم الرقابة على الجودة، وإدارة ومراقبة المخزون، وجدولة العمليات، وإدارة الجودة الكلية، ومنحنيات التعلم.

٧. ما دور مدير الإنتاج والعمليات في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

إدارة الموارد البشرية:

١. ما هي الأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج الحالية لإدارة الموارد البشرية؟

– هل تم تحديد هذه العناصر بشكل واضح وصريح أم لا؟

– هل تتوافق هذه العناصر مع رسالة، وأهداف، واستراتيجيات، وسياسات، وبرامج المنظمة؟ وكذلك مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية؟

٢. ما مدى جودة أداء إدارة الموارد البشرية بالنسبة لكل من تحقيق التوافق بين العامل والوظيفة، ومعدل دوران وشكاوى العاملين، وتدريب وجودة حياة العاملين؟

- ما هي الاتجاهات التي يمكن استخلصها من هذا التحليل؟

- ما تأثير هذه الاتجاهات على الأداء الماضي للمنظمة؟ وما هي احتمال تأثيرها على الأداء في المستقبل؟

- هل ساهم هذا التحليل في دعم القدرات الاستراتيجية في الماضي؟

- هل تساهم عناصر إدارة الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمشروع؟

٣. ما مدى جودة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة مقارنة بأداء الشركات المنافسة؟

٤. هل يعتمد مدير إدارة الموارد البشرية على المفاهيم والأساليب الملاءمة لتقييم وتحسين أداء المنظمة (مثل برامج تحليل الوظائف، ونظم تقييم الأداء، ووصف الوظائف، وبرامج التدريب والتطوير، واستقصاء الاتجاهات، وبرامج تصميم الوظائف، وجودة العلاقة بين اتحادات العمال)؟

٥. ما مدى قدرة إدارة المنظمة على التعامل مع العاملين ذوي الخلفيات الاجتماعية المختلفة؟

٦. ما دور مدير إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

نظم المعلومات:

١. ما هي الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، والبرامج الحالية لنظم المعلومات؟

– هل تم تحديد هذه العناصر بشكل واضح وصريح أم لا؟

– هل تتوافق هذه العناصر مع رسالة، وأهداف، واستراتيجيات، وسياسات، وبرامج المنظمة؟ وكذلك مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؟

٢. ما مدى جودة أداء نظم المعلومات بالنسبة كل من تقديم قاعدة بيانات مفيدة، ومساعدة المديرين في صنع القرارات الروتينية، وتقديم المعلومات الضرورية للقرارات الاستراتيجية؟

- ما هي الاتجاهات التي يمكن استخلاصها من هذا التحليل؟

- ما تأثير هذه الاتجاهات على الأداء الماضي للمنظمة؟ وما احتمال تأثيرها على الأداء في المستقبل؟

٣. هل هناك توافق بين أداء نظم المعلومات ومرحلة تطور هذا النظم مع تلك الموجودة في المنظمات المماثلة؟

٤. هل يعتمد مدير نظم المعلومات على المفاهيم والأساليب الملاءمة لتقييم وتحسين أداء المنظمة؟ هل يتوافر لديهم المقدرة على بناء وإدارة قواعد البيانات المعقدة، وإجراء وتحليل النظم، وتطبيق نظم دعم القرار؟

٥. هل يتوافر لدى المنظمة نظم معلومات عالمية؟ هل تواجه المنظمة صعوبة في الحصول التي تتخطى حدود الدولة الأم؟

٦. ما هو دور مدير نظم المعلومات في عملية الإدارة الاستراتيجية؟

ملخص القوى الداخلية

ما اكثر هذه العوامل تأثير على أداء المنظمة وعلى أداء الصناعات التي تعمل بها المنظمة في الوقت الحالي؟ وأيها سوف يصبح اكثر تأثير في المستقبل؟

تحليل العوامل الاستراتيجية (SWOT)

تحليل الموقف

ما هي أكثر العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات) التي تؤثر بدرجة كبيرة على أداء المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل؟ (يتم تحديد من خمسة إلى عشرة عوامل)

مراجعة الرسالة والأهداف

١. هل الرسالة والأهداف الحالية تعتبر ملائم في ضوء العوامل والمشكلات الاستراتيجية؟

٢. هل يجب تعديل الرسالة والأهداف الحالية؟ في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

٣. إذا تم إجراء التعديل فما تأثير ذلك على المشروع؟

٤. البدائل الاستراتيجية والاستراتيجية المقترحة

البدائل الاستراتيجية والاستراتيجية المقترحة

١. هل يمكن تحقيق الأهداف الحالية أو المعدلة بالاعتماد على الاستراتيجيات الحالية؟

٢. ما هي البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة؟ ما هي المزايا والعيوب لكل بديل استراتيجي؟

– هل يتم الاعتماد على استراتيجيات القيادة في التكلفة أم التميز كاستراتيجيات للأعمال؟

– هل يتم الاعتماد على استراتيجيات الثبات أم النمو أم تقليص حجم أعمال المشروع كاستراتيجيات عامة للمنظمة؟

– ما هي الاستراتيجيات الوظيفية التي يمكن الاعتماد عليها لدعم الاستراتيجية العامة والاستراتيجية الأعمال؟

التطبيق

١. ما هي أنواع البرامج (إعادة هيكلة المنظمة، مدخل إدارة الجودة الكلية) التي يجب اتباعها لتطبيق الاستراتيجية المقترحة؟

– من المسئول عن تطوير هذه البرامج؟

– من المسئول عن إدارة هذه البرامج؟

٢. هل تتوافر الجدوى المالية لهذه البرامج؟ هل يمكن تطوير الموازنات التخطيطية اللازمة لعملية التطبيق؟

٣. هل هناك حاجة لتطوير برامج تشغيلية جديدة؟

التقييم والرقابة

١. هل نظام المعلومات الحالي قادر على تقديم التغذية العكسية الكافية عن أنشطة التطبيق؟ هل يمكن لهذه النظم قياس عوامل النجاح الحرجة؟

– هل يمكن تحديد نتائج الأداء على مستوي كل وحدة، أو مشروع، أو وظيفة؟

– هل يتم تحديث المعلومات أولا بأول؟

٢. هل يتم الاعتماد على مقاييس التقييم الملاءمة؟

٣. هل نظم المكافآت المتبعة قادرة على التعرف على الأداء الجيد؟

الفصل الحادي عشر

منهج دراسة الحالات

مكونات الفصل:

- الأهداف
- فوائد الاعتماد على منهج دراسة الحالات لدارسي الإدارة الاستراتيجية.
- القدرات التي يدعمها منهج دراسة الحالات لدي دارس الإدارة الاستراتيجية
- خطوات القيام بدراسة وتحليل الحالات
  - الإلمام بالمعلومات المتاحة عن الحالة
  - تحديد المشكلة.
  - إجراء التحليل الاستراتيجي
  - اقتراح الحلول البديلة.
  - وضع المقترحات
- الأساليب المستخدمة في دراسة وتحليل الحالات
  - أسلوب المراجعة الاستراتيجية

الأهداف:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أسلوب دراسة الحالات كطريقة لدراسة الإدارة الاستراتيجية، من خلال التعرف على أسباب الاعتماد على هذا المنهج والتعرف على أهميته في دعم قدرات الدارس لمنهج الإدارة الاستراتيجية. وكذلك عرض لبعض الأساليب المستخدمة في دراسة وتحليل الحالات.

أسباب الاعتماد على منهج دراسة الحالات

تعتبر دراسة الحالات واحدة من اكثر الطرق فاعلية لتدريس منهج الإدارة الاستراتيجية حيث أنها تقدم للدارس إطار متكامل يتم من خلاله سؤال الدارس لمنهج الإدارة الاستراتيجية العمل على تطبيق الأدوات والأساليب الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للتعامل مع بيئة الأعمال الحقيقية. حيث تتضمن الحالات المستخدمة في دراسة منهج الإدارة الاستراتيجية وصف تفصيلي للتحديات الإدارية التي واجهت مدير/ مالك المشروع.

ويرى (Thompson and Strickland, ٢٠٠٣) أن الاعتماد على منهج دراسة الحالات للتعرف على كيفية ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية يعتبر من الأمور المفيدة للمهتمين بدراسة منهج الإدارة الاستراتيجية حيث يؤدي ذلك لتحقيق عدة فوائد للدارس.

فوائد الاعتماد على منهج دراسة الحالات لدارسي الإدارة الاستراتيجية

- زيادة فهم الدارس لما يجب وما لا يجب على المديرين أداؤه لتوجيه مشروع الأعمال نحو النجاح.

- بناء مهارات الدارس المرتبطة بالتعرف على نقاط القوى والضعف بالمنظمة، وإجراء التحليل الاستراتيجي في الصناعات المختلفة وفي المواقف التنافسية المختلفة.

- تطوير مقدرة الدارس على ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالتعرف على القضايا الاستراتيجية الواجب إبرازها، وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة، وتصميم خطط العمل.

- تعزيز قدرة الدارس على إصدار الأحكام في مجال الأعمال.

- الحصول على معرفة متعمقة حول الصناعات والمنظمات المختلفة.

ويرى (Dess and Lumpkin ,٢٠٠٢) أن الطريق الأساسي للوصول إلى إجابات جيدة هو طرح أسئلة جيدة. حيث تتوقف قدرة المديرين الاستراتيجيين وقائدي الأعمال على تقييم البدائل المتاحة، وصنع القرارات، وإيجاد حلول لتحديات الأعمال اليومية على طرح تساؤلات جيدة مثل: -

- ما الأسباب التي تؤدي إلى نجاح بعض المشروعات في نفس الوقت الذي تعاني فيه بعض المشروعات الأخرى من الفشل؟
- لماذا يفوق أداء بعض الشركات أداء البعض الآخر؟
- ما هي المعلومات المطلوبة لإتمام عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- كيف تؤثر القيم والمعتقدات السائدة على عملية صنع القرار الاستراتيجي؟
- ما هي المهارات والقدرات المطلوب توافرها لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية؟

ويمكن للدارس لمادة الإدارة الاستراتيجية الإجابة على هذه الأسئلة من خلال الاعتماد على منهج دراسة الحالات. حيث تعمل دراسة الحالة على محاكاة الواقع الفعلي الذي واجه المدير الاستراتيجي عند محاولته تحديد ما هو الأسلوب الأفضل لإدارة أنشطة الأعمال. حيث أن دراسة الحالة تضع الدارس في منتصف الموقف الفعلي وتحفزه على تحديد ما هو المطلوب أداؤه للتعامل مع الموقف الحالي.

إحدى الأسباب الرئيسية لتحليل حالات الإدارة الاستراتيجية هي تطوير القدرة لدى الدارس لتطوير نظرة انتقادية لبيئة الأعمال. فإجراء عمليات التحليل للحالة محل الدراسة يتخطى مجرد القيام بتطوير هياكل نظرية للحالة إلى إجراء تحليل متعمق للمعلومات المقدمة والبحث عن جذور القضايا الأساسية والأسباب التي أدت لظهور المشكلة.

القدرات التي يدعمها منهج دراسة الحالات لدي دارس الإدارة الاستراتيجية

يقدم منهج دراسة الحالات للدارس مهارات إضافية يصعب الحصول عليها من الاعتماد فقط على أسلوب المحاضرات التقليدية. حيث يفيد منهج دراسة الحالات في دعم القدرات الأساسية للدارسين في ثلاث مجالات أساسية وهي المقدرة على التمييز Differentiate، والمقدرة على التأملSpeculate ، والمقدرة على تطوير نظرة متكاملة Integrate.

١. المقدرة على التمييز

تتطلب ممارسة الإدارة الاستراتيجية (وكذلك منهج دراسة الحالات) تقييم العديد من العناصر في نفس الوقت. عند تحليل الحالات يصبح من الهام إبراز العوامل الحيوية وتقييم مدى صحة الافتراضات التي قامت عليها الاستراتيجية. وكذلك التمييز بين المعلومات الصحيحة والمعلومات غير الصحيحة.

يتطلب التحليل الجيد للموقف تحديد العوامل التي أثرت على الموقف محل الدراسة، وكذلك الإجابة على عدة تساؤلات وهي: -

- هل تتعامل الحالة مع القضايا الاستراتيجية على مستوى المنظمة، أم على مستوى الأعمال، أم على المستوى الوظيفي؟
- هل تنبع المشكلات التي تواجهها المنظمة من عناصر سلسلة القيمة الداخلية أم من تهديدات من البيئة الخارجية؟

٢. المقدرة على التأمل

يحتاج المدير الاستراتيجي إلى استخدام مخيلته لتطوير حلول قد لا تكون واضحة في الوقت الحالي. وكذلك الأمر عند تحليل الحالات فان الأمر يتطلب وجود القدرة على تخيل السيناريوهات المختلفة والمخرجات المتوقعة من الاعتماد على بديل معين. فعادة ما يتعامل المديرون مع عدم التأكد من خلال العمل على اتخاذ القرارات بدون توافر البيانات الكافية عن الموقف الذي يتم التعامل معه. وكذلك الأمر في حالة الاعتماد على منهج دراسة الحالات حيث تكون البيانات المتوافرة عن الحالة محل الدراسة غير كافية وغالبا ما تكون متناقضة.

٣. المقدرة على تطوير نظرة متكاملة

تقوم عملية الإدارة الاستراتيجية على النظر إلى الموقف الحالي بشكل كلي ووجود وجهة نظر شاملة تتضمن المنظمة ككل.

وعلى الرغم من أننا قد قمنا خلال دراستنا لمنهج الإدارة الاستراتيجية من عرض موضوعات مختلفة تم تغطيتها في فصول مستقلة إلا إننا ولا شك قد لاحظنا التكامل بين هذه الموضوعات. حيث نجد أن جميع المعلومات التي تم جمعها يجب أن يتم دمجها في شكل كيان واحد متكامل من التوصيات التي سوف تؤثر على المنظمة ككل.

نجد أن المدير الاستراتيجي يحتاج إلى تفهم كيفية تفاعل جميع العوامل المؤثرة على المنظمة، كما نجد أن التغيرات التي تحدث في إحدى أجزاء المنظمة تؤثر على باقي الأجزاء. ولذلك تظهر الحاجة إلى وجود وجهة نظر شاملة تدمج تأثير القرارات المختلفة على جميع أجزاء المنظمة.

خطوات القيام بدراسة وتحليل الحالات

يجدر بنا قبل التعرض للخطوات الواجب اتباعها لدراسة وتحليل الحالات الإشارة إلى ضرورة الأخذ في الحسبان عنصرين أساسيين وهما: -

١- ضرورة الإعداد الجيد للحالة، حيث يجب على المدير الاستراتيجي قبل البدء بالعمل على حل أي مشكلة دراسة الموقف، وتحليل واقتراح

الحلول المحتملة، وفي بعض الأحيان الحصول على نصائح من الآخرين. فالحل الجيد للمشكلة عادة ما يتطلب ضرورة إلمام متخذ القرار بالحقائق والآراء والتطبيقات المحيطة بالمشكلة. وبالتالي فانه يجب على الدارس لمنهج الإدارة الاستراتيجية عند القيام بدراسة وتحليل الحالة الاهتمام بالقراءة والفهم الشامل للمعلومات المتوافرة عن الحالة قبل البدء بعملية التحليل.

٢- ضرورة قيام القائم بدراسة وتحليل الحالة بتصور نفسه كمشارك فعلي في عملية اتخاذ القرار. وفي هذا المجال يتم التفرقة بين ثلاث أنواع من المشاركين: -

– متخذ القرار الاستراتيجي، وهذا قد يمثله المدير التنفيذي للمنظمة، أو مالك المنظمة، أو المدير الاستراتيجي في المواقع التنفيذية الرئيسية.

– عضو مجلس إدارة، حيث أن أعضاء مجلس الإدارة يمثلون ملاك المشروع فمن الطبيعي أن يتدخل هؤلاء في حالة مواجهة المنظمة لأزمات قد تهدد وجودها.

– مستشار خارجي، في بعض الحالات قد تقرر إدارة المنظمة ومجلس الإدارة الاعتماد على مستشار خارجي حيث يتوافر للمستشار الخارجي على عكس أعضاء المنظمة النظرة الموضوعية غير المتحيزة.

ويفيد تصور الفرد لنفسه في إحدى هذه الأدوار إلى قيامه بعمليات التشخيص ووضع التوصيات بما يتلاءم مع الدور الذي يقوم به. فعلى سبيل المثال إذا وضع القائم بالتحليل نفسه في دور المستشار الخارجي للمنظمة قد يقوم بالتوصية بالاستغناء عن بعض العاملين كحل للأزمة التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي. أما إذا وضع القائم بالتحليل نفسه في دور المدير التنفيذي للشركة فقد لا يستطيع اتخاذ مثل هذا القرار نتيجة لمعرفته الشخصية بظروف هؤلاء العاملين سواء على المستوى الشخصي أو على المستوى المهني.

<u>وبصفة عامة تيم تطبيق منهج دراسة الحالات من خلال الاعتماد على الخطوات التالية</u>: -

الإلمام بالمعلومات المتاحة عن الحالة

عادة ما تتضمن الحالات المكتوبة العديد من المعلومات التي قد تتسم بالتعقد والتعارض. وقد تتكون هذه المعلومات من بيانات مالية تفصيلية وتقارير إدارية مطولة. ولتفهم الحالة والتطبيقات المرتبطة بها فلابد من إلمام القائم بعملية التحليل بهذه المعلومات. وهنا يمكن الاعتماد على الخطوات التالية لتدعيم قدرة الدارس على الإلمام ببيانات الحالة: -

– القراءة السريعة للحالة ككل لإيجاد فهم عام للبيانات الموجودة بها.

- استخدام القراءة الأولية لإيجاد رابط بين البيانات الموجودة بالحالة والمفاهيم النظرية المرتبطة بعملية الإدارة الاستراتيجية.

- قراءة الحالة للمرة الثانية بشكل متعمق مع كتابة بعض الملاحظات حول القضايا والبيانات التي يتم قراءتها.

- تحديد مدى القدرة على الاعتماد على المفاهيم والأساليب النظرية لعملية الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الأساسية واقتراح الحلول البديلة.

- بعد تطوير التوصيات الأولية يتم إعادة قراءة الحالة مرة أخرى للمساعدة في تقييم التصرفات التي تم اقترحها.

تحديد المشكلة

عند القيام بدراسة وتحليل الحالة فان إحدى المهام الأساسية التي يقوم بها الدارس هي تحديد المشكلة التي تتطلب البحث عن حل. وكما سبق الإشارة إليه من قبل فان إحدى الأسباب الأساسية للقيام بدراسة وتحليل الحالات هي اقتراح الحلول الممكنة. ومن غير المنطقي القيام باقتراح الحلول بدون التعرف على المشكلة بشكل دقيق.

نجد في بعض الحالات أن المنظمة قد توجه أكثر من مشكلة في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال، بفرض أن إحدى المنظمات تواجه مشكلة تحول عملائها الحاليين إلى إحدى الشركات الجديدة في السوق. وبناء على تحليل أسباب هذا التحول اتضح أن الشركة المنافسة يتوافر بها نظام جيد للتسليم يتيح لها تلبية طلبات العملاء بمعدل أفضل من المعدل السائد في الشركة محل الدراسة. كما اتضح أيضا من التحليل أن الشركة محل الدراسة قد قامت في الفترة الأخيرة بتخفيض القوى البيعية لديها. وبناء على ذلك نجد أن هناك مشكلتين مترابطتين وهما، سوء نظام التسليم وعدم كفاية الجهود البيعية.

كما يجدر بنا الإشارة عند تحديد المشكلة عدم الخلط بين مفهومين أساسيين وهما المشكلة الحقيقية والظاهرة. ففي المثال السابق نجد أن الظاهرة هي تحول عملاء الشركة إلى شركة أخرى منافسة، في حين أن المشكلة الحقيقة هي سوء نظام التسليم وعدم كفاية القوى البيعية.

من النصائح الأخرى عند الإعداد لتحليل الحالة هو التعبير اللفظي عن المشكلة. فالتعبير اللفظي للمشكلة يقدم للدارس مرجع يمكن العودة إليه مع التقدم في عملية التحليل. ويفيد ذلك في انه مع التقدم في عملية التحليل وصياغة الاستراتيجية البديلة واقتراح الطرق البديلة للتطبيق قد يتحول القائم بالتحليل عن المشكلة الحقيقية. وبالتالي تفيد الصياغة اللفظية للمشكلة في تذكير القائم بالتحليل بالمشكلة الحقيقية محل الدراسة.

إجراء التحليل الاستراتيجي

تم التعرض خلال هذا الكتاب للعديد من الأساليب الخاصة بعمليات التحليل والتقييم التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل البيانات الخاصة بالحالة محل الدراسة.

تتمثل الخطوة الأولى في عملية التحليل في تحديد القضايا الاستراتيجية محل التحليل بمعنى: -

- هل ترتبط المشكلة محل الدراسة بالبيئة التنافسية للمنظمة؟ أم ترتبط المشكلة بالبيئة الداخلية للمنظمة؟
- إذا كانت المشكلة ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة، فهل تتعلق المشكلة بالهيكل التنظيمي للمنظمة؟ أم بعمليات الرقابة الاستراتيجية؟ أم بالتكنولوجيا المستخدمة؟ أم بالاستخدام غير الكفء لرأس المال المعرفي؟
- هل قامت المنظمة بعمليات اندماج غير موفقة؟
- هل اعتمدت المنظمة على استراتيجيات تنويع غير ملاءمة؟

وبمجرد تحديد القضايا الاستراتيجية محل التحليل يتم اختيار أسلوب التحليل للملائم. وفي هذه المرحلة أيضا من عملية التحليل يكون من الملائم اختبار الافتراضات التي قام الدارس بوضعها حول الحالة. ويتم ذلك من خلال: -

- التعرف على الافتراضات التي قام الدارس بتطويرها حول المعلومات المتوافرة عن الحالة.
- تقييم الافتراضات التي تم الاعتماد عليها لاختيار الأسلوب الملائم لحل المشكلة.

اقتراح الحلول البديلة

بعد التعرف على المشكلة، وإجراء التحليل الاستراتيجي يجب على القائم بالتحليل إعداد قائمة بالحلول البديلة وتقييم النتائج المترتبة على كل بديل من هذه البدائل. وهنا يجب التركيز على انعكاس البدائل المختلفة على عملية تطبيق الاستراتيجية. حيث نجد أن بعض البدائل قد تبدو ملائمة للتعامل مع المشكلة الحالية إلا أن تنفيذها يؤدي إلى مواجهة المنظمة لمشكلات أكبر.

وهنا يمكن للمحلل طرح عدة تساؤلات للتعرف على مدى تأثير الحل المقترح على عمليات التطبيق، ومن هذه التساؤلات: -

- هل يمكن للمنظمة تطبيق هذا البديل؟ كيف يمكن لهذا البديل التأثير على إدارات المستويات التشغيلية في المنظمة؟

- هل من المحتمل أن تؤدي الحلول المقترحة إلى إثارة ردود فعل لدى المنافسين؟

- هل سيتقبل العاملون في المنظمة التغيرات المتوقعة؟ وما هو تأثير هذه الحلول على الروح المعنوية للعاملين؟

- ما مدى ملاءمة هذا البديل للرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة وأهداف المنظمة؟

- هل سيؤدي هذا الحل إلى حدوث تغيرات في ثقافة وقيم المنظمة؟ هل هذه التغيرات إيجابية؟

٥/٢ وضع المقترحات

الهدف الأساسي من تحليل الحالة هو إيجاد الحلول الملائمة للتعامل مع المشكلة التي تواجه المنظمة. وفي هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من المقترحات المدعمة لعملية التحليل. ويجب على القائم بعملية التحليل وضع وصف دقيق لما يجب أداؤه، مع شرح الأسباب التي آدت إلى تفضيل بديل معين.

ثالثا الأساليب المستخدمة في دراسة وتحليل الحالات

يتم الاعتماد على العديد من الأساليب لتحليل ودراسة الحالات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية مثل- :

- أسلوب تحليل النسب والمؤشرات المالية.
- أسلوب المراجعة الاستراتيجية.
- أسلوب تحليل عناصر القوى التنافسية (نموذج بورتر).
- أساليب الرقابة والتقييم على أداء العملية الاستراتيجية.

ويتم التعرض خلال الصفحات التالية بشيء من التفصيل لأسلوب المراجعة الاستراتيجية

١/٣ أسلوب المراجعة الاستراتيجية

يتضمن الاعتماد على أسلوب المراجعة الاستراتيجية كطريقة لدراسة وتحليل الحالات الاعتماد على مجموعة الخطوات التالية: -

١. القراءة الأولية للحالة:

- تكوين نظرة عامة نحو المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل بها.
- وضع قائمة بالعوامل الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة.

- وضع قائمة بالمعلومات المطلوبة حول كل من الظروف الاقتصادية المحيطة، ووضع الصناعة، ووضع المنافسين.

٢. **القراءة الثانية للحالة:**

- قراءة الحالة للمرة الثانية بالاعتماد على أسلوب المراجعة الاستراتيجية كإطار للتحليل المركز للحالة.
- وضع إطار يتضمن رسالة، وأهداف، واستراتيجيات، وسياسات المنظمة. وكذلك المشكلات، والأعراض المرتبطة بها، والحقائق والآراء حول المنظمة.
- إجراء تحليل مالي للموقف الحالي للمنظمة بالاعتماد على أسلوب النسب المالية.

٣. **إجراء بحوث خارجية:**

- عادة ما يتوافر بيانات عن الحالة توضح الظروف المحيطة في الفترة الزمنية التي حدثت بها الحالة في الواقع العملي.
- يجب أن يتضمن البحث معلومات حول البيئة الخارجية في هذا الوقت. من خلال جمع معلومات عن متوسط نسب النشاط في الصناعة، وظروف المنافسين، وأداء المنظمة.

٤. **تحليل البيئة الخارجية: -**

- تحليل القوى الاجتماعية والثقافية الأساسية للتعرف على الاتجاهات المؤثرة على الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- إجراء تحليل للصناعة بالاعتماد على نموذج القوى التنافسية المقترح بواسطة بورتر.
- تحديد العوامل الخارجية (٨-١٠ عوامل) الأكثر تأثيرا في تحديد الفرص والتهديدات التي واجهت المنظمة في هذا الوقت.
- تطوير قائمة بهذه العوامل مع تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل.

٥. **تحليل البيئة التنظيمية الداخلية: -**

- تحديد العوامل الداخلية (٨-١٠ عوامل) الأكثر تأثيرا على المنظمة (عناصر القوى والضعف في المنظمة) في وقت حدوث الحالة.

- تطوير قائمة بهذه العوامل مع تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل.

٦. **وضع تصور أولي للمراجعة الاستراتيجية**

٧. **إعداد ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية**

- تقليص العوامل الخارجية والداخلية التي سبق تحديدها، لتحديد العوامل الداخلية والخارجية الأكثر تأثيرا مع إعطاء وزن نسبي لهذه العوامل توضح أهميتها النسبية.
- اقتراح رسالة جديدة للمنظمة، وتطوير مجموعة من الأهداف البديلة بناء على تحليل العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية للمنظمة.

٨. **تطوير البدائل والمقترحات الاستراتيجية**

- تطوير ثلاث بدائل استراتيجية مانعة تبادليا. وذلك من خلال اقتراح استراتيجية للنمو، وأخرى للثبات، وثالثة لتقليص حجم النشاط. وفي إطار كل استراتيجية أعمال يتم اقتراح استراتيجية أعمال مناسبة لكل استراتيجية من استراتيجيات الشركة. بالإضافة إلى بعض الاستراتيجيات الوظيفية الملاءمة.
- تحديد البديل الاستراتيجي الذي يوصى به القائم بالتحليل مع تحديد أسباب الاختيار.
- تطوير السياسات اللازمة للمساعدة في عملية التنفيذ.

٩. **التنفيذ**

- تطوير برامج لتطبيق الاستراتيجية التي تم التوصية بها.
- تحديد المسئول عن عملية التنفيذ لكل برنامج، مع تحديد المدى الزمني اللازم لإتمام كل برامج.

١٠. **الرقابة والتقييم**

- تحديد أساليب التقييم والرقابة المطلوبة للتأكد من أن البدائل التي تم التوصية باتباعها قد تم تنفيذها بنجاح، مع تحديد المسئول عن ملاحظة عملية التنفيذ.

١١. **كتابة ومراجعة التقرير النهائي للمراجعة الاستراتيجية.**

أسئلة للمراجعة

أسئلة للمراجعة

الفصل الأول

أولا حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية

العبارات	صح	خطأ
١ - غالباً ما يعتبر تنفيذ الاستراتيجية هو أصعب مرحلة في عملية الإدارة الاستراتيجية.		
٢ - المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية هي تنفيذ الاستراتيجية.		
٣ - في معظم المؤسسات الكبيرة التي تعمل في الإدارة الاستراتيجية، تحدث صياغة، وتنفيذ، وتقييم الأنشطة الاستراتيجية على ثلاثة مستويات متتالية كما يلي: المنظمة، وحدة الأعمال، الوظيفة.		
٤ - أحد الأنشطة الأساسية لتقييم الاستراتيجية هي مراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي تستند إليها الاستراتيجيات.		
٥ - تحدد الرؤية نطاق عمل الشركة من حيث الأسواق والمنتجات		
٦ - يقع الاستراتيجيون في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتوافر لديهم سلطة كبيرة لصنع القرارات		
٧ - يتوافر لدى الاستراتيجيين مجموعة متماثلة من القيم والمبادئ		
٨ - تصف رسالة المنظمة القيم والألويات الخاصة بالمنظمة		
٩ - يتم تحديد الأهداف السنوية للمنظمة في مرحلة صياغة الاستراتيجية		
١٠ - تحديد رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة هي الخطوة النهائية لعملية الإدارة الاستراتيجية.		

ثانيا اختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

<table>
<tr><td colspan="2">١١. عملية الإدارة الاستراتيجية</td></tr>
<tr><td>أ) تحدث مرة واحدة في السنة.</td><td>ب) هي عملية نصف سنوية.</td></tr>
<tr><td>ج) هي عملية مستمرة.</td><td>د) ينطبق في الغالب على الشركات التي تزيد مبيعاتها على ١٠٠ مليون جنيه.</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٢. خلال أي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية يتم تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالشركة؟</td></tr>
<tr><td>أ) صياغة</td><td>ب) التنفيذ</td></tr>
<tr><td>ج) التقييم</td><td>د) ردود الفعل</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٣. احدى الأنشطة الهامة في _--------------------- هو اتخاذ إجراءات تصحيحية.</td></tr>
<tr><td>أ) القيادة الاستراتيجية</td><td>ب) تنفيذ الاستراتيجية</td></tr>
<tr><td>ج) صياغة الاستراتيجية</td><td>د) تقييم الاستراتيجية</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٤. العبارة التي تصف الغرض أو السبب لوجود المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى هي</td></tr>
<tr><td>أ) سياسات المنظمة</td><td>ب) رسالة المنظمة</td></tr>
<tr><td>ج) أهداف المنظمة</td><td>د) إجراءات العمل</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٥. رؤية المنظمة</td></tr>
<tr><td>أ) هو تذكير مستمر لموظفيها عن سبب وجود المنظمة.</td><td>ب) يرسم على نطاق واسع الاتجاه المستقبلي لمنظمة ما.</td></tr>
<tr><td>ج) يعالج السؤال الأساسي: "ما هو عملنا؟"</td><td>د) يجيب على السؤال: "ماذا نريد أن نصبح؟"</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٦. بصفة عامة يتم النظر إلى الفرص والتهديدات الخارجية على إنها</td></tr>
<tr><td>أ) لا يمكن السيطرة عليها من قبل منظمة واحدة.</td><td>ب) غير قادر على إحداث تأثير كبير على المنظمة.</td></tr>
</table>

ج) لا تستحق المتابعة والتقييم.	د) الوظائف الرئيسية في تنفيذ الاستراتيجية.
١٧. النتائج المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في متابعة مهمتها الأساسية هي	
أ) الاستراتيجيات.	ب) القواعد.
ج) الأهداف.	د) السياسات.
١٨. ما هي الوسائل التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل؟	
أ) الاستراتيجيات	ب) نقاط القوة
ج) نقاط الضعف	د) السياسات
١٩. ما هي الخطوط الإرشادية العامة لاتخاذ القرار	
أ) الاستراتيجيات	ب) القواعد
ج) السياسات	د) الأهداف
٢٠. المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي بصفة عامة ________ من المنظمات التي لا تفعل ذلك.	
أ) أكثر ربحية	ب) أكثر تعقيدا
ج) أقل ربحية	د) أقل نجاحا

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
√	X	√	√	X	X	X	√	X	X
١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
ج	أ	د	ب	د	أ	ج	أ	ج	أ

أسئلة الفصل الثانى

صياغة وتطوير ورؤية ورسالة المنظمة

السؤال الأول : حدد مدى صحة العبارات التالية : (مع التعليل) :

العبارات	صح	خطأ
١- تقتصــر رســالة المنظمة على تحديد النقاط التي تميزها عن غيرها من المنظمات وبالتالي أسباب وجودها.		
٢- تعانى المنظمات المصــرية من عدد من المشــاكل المرتبطة بتحديد وصياغة رسالتها.		
٣- لا تختلف رؤية المنظمة عن رســالتها فكلاهما تســعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.		
٤- يصــعب تغيير رسـالة المنظمة سـواء في الأجل القصـير أو الطويل.		
٥- هناك علاقة وطيدة بين رؤية المنظمة ورســالتها وأهدافها وإستراتيجياتها.		
٦- تتميز الرسالة ذات النطاق المتسع بزيادة قدرة المنظمة على اسـتغلال الفرص المسـتقبلية المتاحة أمامها والتي تسـمح لها بالنمو.		
٧- الرســالة ذات النطاق المحدود تحرم المنظمة من اســتغلال الفرص المتاحة أمامها.		
٨- عادة ما تحتاج المنظمات إلى تحديد رســالتها في المراحل الأولى من حياتها فقط.		
٩- لا يوجد فرق بين الرسالة المثالية والرسالة المقبولة فكلاهما يساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.		
١٠- من أبرز خصــائص الرســالة الفعالة القابلية للتحول إلى خطط وسياسات والتكيف مع البيئة والوضوح ودقة التعبير.		
١١- مرت مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرســالة بأربع مراحل بدأت بعدم وجود رسـالة واضـحة وانتهت بصـياغة رسالة محددة ومكتوبة للمنظمة.		
١٢- مفهوم الـذات يوضــح نواحي قوة المنظمــة ومزايــاهــا التنافسية.		
١٣- فلســفة المنظمة توضــح الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة.		

السؤال الثانى : إختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة المتاحة :

<table>
<tr><td colspan="2">من أمثلة الرسائل ذات النطاق المحدود :</td></tr>
<tr><td>أ- نحن نعمل فى مجال صناعة الأثاث.</td><td>ب- نحن نعمل فى مجال إنتاج الملابس الجاهزة.</td></tr>
<tr><td>جـ- نحن نعمل فى مجال العلاج الطبيعى والتأهيل.</td><td>د - نحن نعمل فى مجال الصناعات الغذائية.</td></tr>
<tr><td colspan="2">٢- إذا كانت رسالة شركة مصر للطيران :
" نحن أقدم شـــركات الطيران المصـــرية وأكثرها عراقة ، حيث نقدم خدماتنا بأعلى مســتوى جودة من خلال الإنضـــباط والدقة فى مواعيد الرحلات والخدمات المتميزة لعملائنا والمحافظة على متعلقاتهم ومنقولاتهم " .
فأى العناصر التالية تركز علىها تلك الرسالة :</td></tr>
<tr><td>أ - السوق</td><td>ب- التكنولوجيا</td></tr>
<tr><td>حـ- الصورة الذهنية</td><td>د- مفهوم الذات</td></tr>
<tr><td colspan="2">٣- تنص رسالة شركة سيراميكا كليوباترا على الآتى :
" نحن نعتمد على اســتخدام أعلى مســتوى تكنولوجيا فى العالم فى إنتاج منتج عالى الجودة مع الإلتزام الكامل بجداول الإنتاج والتسليم ".
فأى العناصر التالية تركز عليها تلك الرسالة :</td></tr>
<tr><td>أ - السوق</td><td>ب- التكنولوجيا</td></tr>
<tr><td>جـ- مفهوم الذات</td><td>د- ب ، جـ</td></tr>
<tr><td colspan="2">٤- تنص رسالة جونسون & جونسون على الآتى :
" نحن نعتقد أن مســئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضـــين والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا " .
فأى العناصر التالية تركز عليها تلك الرسالة :</td></tr>
<tr><td>أ - السوق</td><td>ب- التكنولوجيا</td></tr>
<tr><td>جـ- العملاء</td><td>د- المنتجات فأى العناصر التالية تركز عليها تلك الرسالة :</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">٥- تنص رسالة شركة كوكا كولا على الآتي :
" نحن نؤمن بدور العنصـــر البشـــرى وضـــرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ".
هل تعد تلك الرسالة:</td></tr>
<tr><td>أ - مثالية</td><td>ب- مقبولة</td></tr>
<tr><td>جـ- مرفوضة</td><td>د- لا شيء مما سبق</td></tr>
<tr><td colspan="2">٦- يوضح البنك الأهلي المصري في رسالته ما يلى:
" نحن نقدم خدمات مصـــرفية للعملاء من الأفراد والشـــركات لمقابلة احتياجاتهم المختلفة من الائتمان والاستثمار وتوفير السيولة اللازمة ".
فأي من العناصر التالية تركز عليها تلك الرسالة:
د-</td></tr>
<tr><td>أ - العملاء</td><td>ب- المنتجات</td></tr>
<tr><td>جـ ب- جـ- أ ، ب</td><td>د- الأسواق</td></tr>
</table>

أسئلة الفصل الثالث

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

السؤال الأول : حدد مدى صحة العبارات التالية : (مع التعليل) :

العبارات	صح	خطأ
١- تنقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئة خارجية عامة وبيئة الصناعة.		
٢- هناك اختلافات عديدة بين البيئة الخارجية العامة وبيئة الصناعة الخاصة بالمنظمة.		
٣- تبدأ خطوات تحليل وتقييم البيئة الخارجية باختيار المتغيرات البيئية الأساسية وتنتهى بالتنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.		
٤- تصبح متغيرات البيئة الخارجية بمثابة تهديدات إذا أصبحت تمثل مشكلات أو عوائق تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.		
٥- معدلات البطالة المرتفعة تعد بمثابة تهديد لكافة منظمات المجتمع بينما معدلات البطالة المنخفضة تعد بمثابة فرصة لها.		
٦- كل ما ينتج عن دراسة سلوك متغيرات بيئة الصناعة هو عبارة عن سلبيات تتبلور فى شكل تهديدات تواجه المنظمات التى تعمل فى تلك الصناعة.		
٧- قوانين الاستثمار فى بلد ما يمكن أن تكون بمثابة فرصة أو تهديد للمستثمرين ورجال الأعمال الذين يرغبون فى الإستثمار بهذا البلد.		
٨- ليس هناك علاقة بين سلوك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة وبين منتجات المنظمة والطلب عليها.		
٩- تنحصر القوى التنافسية فى عوائق الدخول للصناعة أمام المنافسين المرتقبين والقوة التفاوضية للموردين.		
١٠- تؤثر القوى التنافسية بأنواعها المختلفة على ربحية الصناعة فى الأجل الطويل.		
١١- تنقسم المصادر التى يمكن أن يلجأ إليها المخطط الإستراتيجى للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالمتغيرات البيئية الخارجية إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية .		
١٢- يمكن التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية من خلال الإعتماد على تنبؤات منشورة فى مصادر البيانات والمعلومات الثانوية.		

١٣- يجب أن تركز الشركات عند تعريف الصناعة التى تعمل بها على المفهوم الواسع للصناعة والذى يهتم بحصر جميع المصادر الحالية والمحتملة للمنافسة.		
١٤- من الأسباب التى تدفع المنظمة لإعداد مصفوفة الوضع التنافسى الرغبة فى مقارنة الموقف التنافسى لمنظمة ما بغيرها من المنظمات الرئيسية المنافسة لها فى السوق.		
١٥- من العوامل الأساسية اللازمة للنجاح فى صناعة معينة جودة المنتج والتطوير المستمر للمنتج وانتشار قنوات التوزيع.		

السؤال الثانى : إختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة المتاحة

أى من العناصر التالية لا يعد ضمن متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنظمة :	
أ - القوى الاقتصادية	ب- القوى التكنولوجية
جـ المنافسون.	د - القوى الاجتماعية والديموجرافية
تعرف بيئة الصناعة بـ :	
أ - البيئة التنافسية	ب- بيئة النشاط
حـ البيئة التشغيلية	د- كل ما سبق
تؤثر متغيرات بيئة الصناعة بالسلب أو الإيجاب على :	
أ - القوى السياسية والقانونية	ب- ربحية المنظمة ونموها
جـ حصة المنظمة فى السوق	د- ب ، جـ معاً
٤- أى الصناعات التالية أكثر تأثراً بالتغيرات التكنولوجية :	
أ - الصناعات المعدنية	ب- الصناعات الغذائية
جـ صناعة الأدوية	د- صناعة الملابس الجاهزة
٥- هناك أسباب تدفع المخطط الإستراتيجي إلى تحليل القوى التنافسية في الصناعة .:	
أ - التعرف على درجة جاذبية الصناعة لمنتجين مرتقبين	ب- تحديد حدة المنافسة السائدة في الصناعة.
جـ أثر القوى التنافسية على ربحية الصناعة فى الأجل الطويل.	د- كل ما سبق.

أسئلة الفصل الرابع

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

السؤال الأول : حدد مدى صحة العبارات التالية : (مع التعليل) :

العبارات	صح	خطأ
١- نقاط القوة هى عبارة عن خاصية أو نشاط تؤديه المنظمة بشكل جيد مما يؤدى إلى تعظيم قدرتها على المنافسة .		
٢- من أبرز نقاط القوة التى تتمتع بها المنظمات أصـــول مادية قيمة وأصول تنظيمية ذات قيمة.		
٣- تعد الإمكانات التنافسية أحد أشكال نقاط القوة بالمنظمة.		
٤- يتم تحديد عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها فى ضوء الوظائف التى يتم ممارستها داخل المنظمة.		
٥- يمكن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة على المســـتوى الكلى أو على المستوى الجزئى.		
٦- ســـمعة المنظمة تعنى الصـــورة الذهنية وانطباع المتعاملين مع المنظمة تجاه منتجاتها وسياساتها وأنظمة العمل بها.		
٧- ثقافة المنظمة عبارة عن القيم والعادات والتقاليد والشـــعارات وأنماط السـلوك المقبولة والتى تؤثر على السـلوك والتصـرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين.		
٨- تصـــبح ثقافة المنظمة نقطة ضـــعف إذا ســـادت مجموعة من القيم السلبية داخل المنظمة مثال ذلك من يعمل كثيراً يخطىء كثيراً.		
٩- يمكن أن تمثل سمعة المنظمة وثقافتها نقطة قوة أو ضعف لها.		
١٠- يعد مدخل تحليل سـلسـلة القيمة بمثابة أسـلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة باعتبارها سـلسـلة من الأنشـطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع والقيم للمستهلك.		
١١- من الســمات التى يجب أن تتمتع بها الموارد البشــرية بالمنظمة حتى تصـــبح نقطة قوة لها القدرة على الإبداع والابتكار والروح المعنوية المرتفعة.		

السؤال الثانى : إختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة المتاحة :

١-يمكن تقييم الإمكانيات الداخلية على مستوى المنظمة ككل باستخدام :	
أ - سمعة المنظمة	ب- ثقافة المنظمة
جـ أ ، ب معاً.	د - القوى الاجتماعية والديموجرافية
أى من البنود التالية تمثل أصول مادية قيمة (كنقطة قوة للمنظمة) :	
أ - إمكانات إنتاجية مميزة	ب - ملكية موارد طبيعية هامة (مناخ/أنهار/بحار/إلخ...).
جـ خبرات إعلانية وترويجية مميزة.	د- إمتلاك براءات إختراع.
أى من البنود التالية لا تمثل أصول تنظيمية ذات قيمة بالمنظمة :	
- مركز مالى قوى	ب- نظم جيدة للرقابة على الجودة
جـ نظم جيدة للاتصال بالعملاء	د- موقع متميز للمشروع
- أى من البنود التالية لا يعد ضمن الأصول غير الملوسة ذات القيمة والتى يجب أن تتوافر للمنظمة كنقطة قوة :	
أ - ولاء العاملين بالمنظمة	ب- شهرة المنظمة وصورة ذهنية إيجابية عنها
جـ علامات تجارية معروفة	د- ولاء مرتفع للعلامة التجارية.

اسئلة الفصل الخامس

تحديد الأهداف الإستراتيجيه

السؤال الأول : حدد مدى صحة العبارات التالية : (مع التعليل) :

العبارات	صح	خطأ
١- اذا لم يتم ترجمه التوجه المستقبلى للمنظمه ورسالتها الأساسيه إلي مستويات أداء محدده فإن الرؤيه الاستراتيجيه والرساله تصبحان مجرد شعارات وكلمات مخفيه لم ترى طريقها للنور.		
٢- إن تحديد الأهداف الإستراتيجيه يساعد في صياغه الأهداف التشغيليه كما يساهم في بيان مراكز المسئوليه وتقييم آداء المنظمه والتعرف على معدلات نموها.		
٣- يمكن استخدام الغايه Goal بديلا للهدف objective.		
٤- إن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشامله تعكس ما تسعي المنظمه إلى تحقيقه في الأجل الطويل.		
٥- إن الغاية الواضحه تساعد على توجيه الجهود وتحقيق أقصي إستفاده ممكنه من الموارد المتاحه من خلال تخصيصها علي اسس علميه سليمه		
٦- تشير الأهداف objectives إلي النتائج المطلوبتحقيقها لترجمه مهام المنظنه ورسالتها إلي واقع عملي.		
٧- إن تحديد الأهداف يعد مرشدا لإتخاذ القرارات..		
٨- إن تحديد الأهداف يساهم فى تحديد مراكز المسئوليه وتفويض السلطه..		
٩- إن تحديد الأهداف يساهم في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابه وتقييم آداء الأفراد.		
١٠- يؤثر الموقف السوقي للمنظمه وطبيعه انشطتها ومراحل دورة حياه منتجاتها ونوعيه التكنولوجيا المستخدمه فى تحديد نوعيه ونطاق الأهداف التى تسعي لتحقيقها وكذلك الاستراتيجيات التى تتبناها للوصول لتلك الأهداف.		
١١- تؤثر توقعات الأغراد والجماعات ذات العلاقه أو المصلحه فى تحديد نوعيه الأهداف التى يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها.		
١٢- تركز الأهداف قصيرة الآجل على كميه ونوعيه الانتاج وكفاءة الاداء,		
١٣- تنحصر الأهداف طويلة الأجل في البقاء والاستمراريه		
١٤- إن الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون منسقه مع نوعيه القدرات والامكانيات الماديه والماليه والبشريه المتاحه للمنظمه.		
١٥- يجب وضع الأهداف فى مستوى تحفيزى يساعم فى زياده انتاجيه الأفراد.		
١٦ – يحدث تعارض أحيانا بين الأهداف التشغيليه وبعضها البعض أو فيما بين الأهداف الاستراتيجيه والتشغيليه.		

السؤال الثاني : إختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة المتاحة :

١- من أمثله الأهداف :	
أ – الالتزام بالمسئولية الاجتماعيه للمنظمه تجاه المجتمع	ب- تعظيم الربحيه
جـ- التوسع والنمو	د - تحقيق معدل عائد على الاستثمار ١٠ % سنوياً
من أمثلة الغايات :	
	ب – زيادة المبيعات بنسبه ٢٥ % سنويا
جـ- النمو	د- لا شيئ مما سبق
٢- يتأثر تحديد الأهداف بكل من :-	
أ- المؤثرات الخارجيه	ب- طبيعه النشاط
جـ- الثقافه التنظيميه	د- كل ما سبق
٣- من التصنيفات المختلفه للأهداف :	
أ – أهداف رئيسيه وفرعيه	ب- أهداف ماليه واستراتيجيه
جـ- أهداف طويلة الأجل وقصيره الأجل	د- كل ما سبق
٤- من أمثله الأهداف الماليه :	
أ – تحسين القدره التنافسيه	ب- زيادة الربحيه
جـ- تقديم خدمه متميزه للعملاء	د – تحسين جودة المنتجات
٦ – من أمثلة الأهداف الاستراتيجية :	
أ – زيادة العائد على حق الملكيه.	ب – تحسين الصوره الذهنيه للمنظمه
ج – تحسين التدفقات النقديه	نمو المبيعات
٧ – من المجالات الرئيسيه للأهداف الخاصه بالمنظمات :	
أ – المركز التسويقي للمنظمه.	ب – الابتكار والتجديد
ج – الإنتاجيه والربحثه	د- كل ما سبق
من السمات المميزه للأهداف الجيده :	
أ- القبول	ب – القابليه للقياس
جـ- المرونة	د- كل ما سبق.

أسئلة الفصل السادس

التحليل والموائمه بين البدائل الإستراتيجيه

السؤال الأول : حدد مدى صحة العبارات التالية : (مع التعليل) :

العبارات	صح	خطأ
١- تعد استراتيجيات الثبات إحدى الاستراتيجيات العامة للمنظمة.		
٢- الاستراتيجيات التنافسية هى عبارة عن استراتيجيات يتحدد من خلالها كيفية زيادة قدرة المنظمة على المنافسة داخل صناعة معينة عالمياً.		
٣- تتسم الاستراتيجيات التنافسية لبورتر بالشمولية.		
٤- تحقق إستراتيجية القيادة فى التكلفة ميزة سعرية للمنظمة.		
٥- تؤثر إستراتيجية القيادة فى التكلفة على القوى التنافسية فى الصناعة.		
٦- تنحصر متطلبات تطبيق إستراتيجية القيادة فى التكلفة فى توافر رقابة دقيقة على التكاليف.		
٧- إن تطبيق إستراتيجية التميز يحقق للمنظمة ميزة تنافسية تتمثل فى تقديم سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة مقارنة بالمنافسين.		
٨- تنحصر مزايا إستراتيجية التميز فى تحقيق المنظمة لعائد على الإستثمار يفوق المعدل السائد فى الصناعة.		
٩- إن تطبيق استراتيجية التميز لا يتطلب سوى مواصفات متميزة فى المنتجات والخدمات المقدمة من جانب المنظمة لعملائها.		
١٠- ليس هناك إختلاف بين الإستراتيجيات التنافسية فجميعها يتعامل مع السوق ككل.		
١١- تأخذ إستراتيجية التركيز شكلين فى التطبيق العملى ، الأول التركيز مع خفض التكلفة ، والثانى التركيز مع التمييز.		
١٢- تعد إستراتيجية التنويع إحدى استراتيجيات النمو بالمنظمة.		
١٣- هناك اختلاف واضح بين استراتيجية التكامل الأفقى واستراتيجية التكامل الرأسى.		
١٤- لا يوجد فرق بين استراتيجية النفاذ للسوق واستراتيجية تطوير السوق ، فكلتاهما تسعى لزيادة مبيعات المنظمة من المنتجات الحالية.		
١٥- تعد استراتيجية تدعيم الربح استراتيجية مؤقتة لا يصلح اتباعها لفترة طويلة لما يترتب عليها من تدهور فى الموقف التنافسى للمنظمة.		

١٦- يفضل اتباع استراتيجيات الثبات عندما تكون الصناعة فى مرحلة النضج فقط.		
١٧- تعد استراتيجية التحرك بحذر واستراتيجية عدم التغيير من استراتيجيات الثبات.		
١٨- يجب أن تحرص المنظمات وتكافح من أجل الحفاظ على أعمالها ومنتجاتها فى خلية النجوم ، حيث تعد من أفضل المواقع داخل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.		
١٩- توضح مصفوفة مجموعة بوسطن التطور الطبيعى لأنشطة وأعمال المنظمة فى ضوء دورة حياة منتجاتها .		
٢٠- تسترشد المنظمات من خلال مصفوفة بوسطن إلى حجم التدفقات المتدفقة إليها من عملياتها وبالتالى مدى ومقدار حاجتها إلى الاستثمارات لتدعيم وتنمية مركزها التنافسى بالسوق.		
٢١- يصلح تطبيق مصفوفة بوسطن فى كافة أنواع المنظمات لاختيار البدائل الإستراتيجية الممكنة.		

السؤال الثانى : إختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات البديلة المتاحة :

<table>
<tr><td colspan="2">١- من الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة :</td></tr>
<tr><td>أ - الثبات</td><td>ب- النمو</td></tr>
<tr><td>جـ التمييز</td><td>د - التخفيض</td></tr>
<tr><td colspan="2">٢- من الأساليب البديلة التى يمكن اتباعها من جانب المنظمة لتخفيض تكاليفها :</td></tr>
<tr><td>أ - تحقيق وفورات الحجم الكبير</td><td>ب - استخدام الحاسب الآلى فى عمليات المنظمة</td></tr>
<tr><td>جـ التخلص من الوسطاء</td><td>د- كل ما سبق</td></tr>
<tr><td colspan="2">٣- تحدد الإستراتيجية العامة للمنظمة والأكثر ملائمة فى ضوء العوامل التالية :</td></tr>
<tr><td>أ- رسالة المنظمة</td><td>ب- موارد المنظمة</td></tr>
<tr><td>جـ الأهداف طويلة الأجل للمنظمة</td><td>د- كل ما سبق</td></tr>
<tr><td colspan="2">إن دخول شركة النيل للكبريت فى مجال المساكن الجاهزة يعد :</td></tr>
<tr><td>أ - تنويع مركز</td><td>ب- تنويع مركب غير مترابط</td></tr>
<tr><td>جـ تكامل رأسى للأمام</td><td>د- تكامل رأسى للخلف.</td></tr>
<tr><td colspan="2">٥- إن إدخال شركة جولدى لخط إنتاج الأفران الميكرويف يعد :</td></tr>
<tr><td>أ - تنويع مركز مرتبط</td><td>ب- تنويع مركب غير مرتبط</td></tr>
<tr><td>جـ تكامل رأسى للأمام</td><td>د- تكامل رأسى للخلف</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">٦ - إمتلاك شركة المقاولون العرب لمزارع دينا ومنافذ لتوزيع منتجاتها يعد :</td></tr>
<tr><td>أ - تنويع مركب غير مترابط</td><td>ب - تكامل رأسى للأمام</td></tr>
<tr><td>ج - أ ، ب معاً</td><td>د - تكامل رأسى للخلف</td></tr>
<tr><td colspan="2">٧ - إنتاج شركة شيبسى عبوات عائلية من المنتج يعد :</td></tr>
<tr><td>أ - تنويع مركز</td><td>ب - تطوير المنتج</td></tr>
<tr><td>ج - تنويع مركب غير مترابط</td><td>د- تكامل رأسى للأمام</td></tr>
<tr><td colspan="2">سعى شركات إنتاج السجائر لجذب قطاع طلاب المدارس الإعدادية والثانوية يعد :</td></tr>
<tr><td>ب- إستراتيجية تنويع مركز</td><td>ب - إستراتيجية تنويع مركب غير مترابط</td></tr>
<tr><td>جـ إستراتيجية تطوير السوق "اختراق السوق".</td><td>د- إستراتيجية تطوير المنتج.</td></tr>
</table>

الفصل السابع

أولا حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

العبارات	صح	خطأ
١- إن الإختيار الاستراتيجي هو عباره عن غملية التقييم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديله بغرض اختيار أفضلها.		
٢- تختلف سمات المنظمات التي تقبل المخاطر عن تلك التى تتجنبها وترفضها		
٣- إن غالبيه المنظمات التي تسعي لتجنب المخاطر غالبا ما تختار عمل تعديلات محدوده على الاستراتيجيات الحاليه بدلاً من تطبيق استراتيجيات جديده ومبتكره.		
٤- تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمه مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الإختيار فيما بين البدائل.		
٥- تكمن قيمة الموارد المادية (مبانى/معدات/الات.... الخ) فى مدى أهميتها لتطبيق استراتيجيه معينة دون أخري.		
٦- إن القوه النسبيه للمنظمه فى الصناعه التى تعمل بها أحد الجوانب الهامه عند الاختيار الإستراتيجي.		
٧- المنظمات الرائدة هى تلك التى تتسم بحصه سوقيه اكبر تجعلها تقود المنظمات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع.		
٨- غالباً ما تركز المنظمات الرائدة على نوعية واحدة من الإستراتيجيات ألا وهي إستراتيجية النمو والتوسع غي السوق ككل.		
٩- تبدأ خطوات إعداد النموذج العام لمصفوفة التخطيط الاستراتيجى الكمي بتحديد نواحي الضعف والقوه الرئيسيه لا وتنتهي بتحديد درجات الجاذبية لكل إستراتيجيه بديلة.		

الفصل الثامن

أولا حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

	العبارات	صح	خطأ
١	التصـــميم الفعال للاســـتراتيجية يضـــمن التطبيق الناجح للاستراتيجية		
٢	يساعد التقسيم الوظيفي على أساس الوظائف في التغلب على مشكلة التوجه قصير الأجل والضيق في منظمات الأعمال		
٣	من الشـــائع في حالة تطبيق التقســيم على أســاس المصـــفوفة ظهور الصــــراعات الوظيفية بين الأقسام المختلفة		
٤	عند وضــــع الهيكل التنظيمي يجب مراعاة عدم قيام الموظف برفع تقاريره إلى أكثر من شــخص واحد في التسلسل القيادي بالهيكل التنظيمي		
٥	يسـمح التقسـيم على الأسـاس الجغرافي للشـركة بإدخال وإدارة مجموعة مماثلة من المنتجات في جميع أنحاء العالم.		
٦	أحـد الأهـداف التي يتعين تحقيقهـا في تنفيـذ الاســـتراتيجية هو تحقيق التكامل بين الوظائف ووحدات الأعمال المختلفة.		
٧	يؤدي الاعتماد على التقسـيم على أسـاس الأقسـام إلى زيادة درجة المنافســة بين الأقســام بما يؤدي إلى تحســين تبادل الأفكار والموارد بين الأقســام من اجل المصلحة العامة للمنظمة		
٨	مع انتقال الصناعات من كونها صناعات منتشرة إقليميا إلى التحرك عـالميـاً، تتحول الشـــركـات متعددة الجنسـيات بشـكل متزايد من التقسيم على الأســـاس الجغرافي إلى التقســـيم على أســـاس المنتجات.		
٩	تقتصـــر عملية تطبيق الاســتراتيجية في غالبيتها على عدد من مديري الإدارة العليا بمشـــاركة مديري الإدارات التنفيذية		
١٠	يأتي انعكاس الهيكل التنظيمي على الاسـتراتيجية بعد مرحلة الاختيار الاستراتيجي		

ثانيا اختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١. أي مما يلي يمثل احدى العناصر الأساسية لتطبيق الاستراتيجية؟	
أ) وضع السياسات	ب) مراجعة خطط المكافأة والحوافز
ج) التطوير الفعال للموارد البشرية بالمنظمة.	د) كل ما سبق.
١٢. أي مما يلي لا يمثل احدى العناصر الأساسية لتطبيق الاستراتيجية؟	
أ) وضع السياسات	ب) مراجعة خطط المكافأة والحوافز
ج) إجراء المراجعة الداخلية	د) التقليل من مقاومة العاملين للتغيير.
١٣. يجب تخصيص وقت وجهد كبير لضمان وضع الأهداف بشكل جيد لأنها تمثل أساسًا.	
أ) مراقبة التقدم نحو الأهداف طويلة الأجل.	ب) تحديد أولويات الأقسام.
ج) تخصيص الموارد.	د) كل ما سبق.
١٤. يتطلب التطبيق الجيد للاستراتيجية توافر	
أ) المهارات المرتبطة بتحليل مستقبل أعمال المشروع.	ب) المهارات المرتبطة بتحليل الصناعة.
ج) المهارات المرتبطة ببناء ودعم القدرات التنافسية.	د) المهارات المرتبطة بتحليل المنافسة
١٥. بناء على رأي ثومبسون و ستريكلاند تتمثل الأنشطة الرئيسية الواجب أداؤها لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية في	
أ) ٦ أنشطة.	ب) ٧ أنشطة.
ج) ٨ أنشطة.	د) ٩ أنشطة.
١٦. يقصد براس المال الفكري بالمنظمات	
أ) التراكم المعرفي لدي العاملين بالمنظمة.	ب) الموارد الطبيعية التي تملكها المنظمة.

ج) التكنولوجيا الحديثة التي تملكها المنظمة.	د) لا شيء مما سبق.
١٧. من الأمثلة على عناصر النجاح الحرجة بالمنظمة	
أ) تكلفة الإنتاج.	ب) سعر البيع.
ج) انتظام التوريد.	د) كل ما سبق.
١٨. من مزايا تجميع الأنشطة بناء على الأساس الوظيفي	
أ) تحقيق الرقابة المركزية للقرارات الاستراتيجية	ب) تحقيق التنسيق داخل كل سوق
ج) الاستفادة من مزايا اقتصاديات العمليات المحلية	د) تحقيق التنسيق بين الأقسام ذات الاهتمامات الاستراتيجية المتشابهة
١٩. يعتبر...................... أكثر التقسيمات التنظيمية تعقيدا	
أ) التقسيم على الأساس الوظيفي	ب) التقسيم على أساس المصفوفة
ج) التقسيم على أساس المنتجات	د) التقسيم على أساس وحدات الأعمال

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
X	X	√	√	X	√	X	√	X	X
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩
د	ج	د	ج	ب	أ	د	أ	ب	

الفصل التاسع

أولا حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

العبارات	صح	خطأ
١ - تمثل الأهداف السـنوية عنصـر أسـاسـي في عملية الإدارة الاستراتيجية حيث إنها حجر الأساس في تحديد الكيفية المتابعة لتخصيص الموارد المتاحة		
٢ - يتطلب التخصـيص الفعال للموارد المالية الاعتماد على منهج التخصيص من أدني لأعلى		
٣ - تقع مسـئولية تطوير اسـتراتيجية الأعمال على عاتق مديري الوحدات الوظيفية في المنظمة		
٤-تمتاز اسـتراتيجيات الأعمال بانها أكثر تحديدا من الاستراتيجيات الوظيفية		
٥-يلي عملية وضع برامج التنفيذ وضع الموازنة المطلوب للتنفيذ		
٦-نادرا ما يتم إجراء تعديلات في برامج التنفيذ مجرد الانتهاء من تحديدها		
٧-قد تؤدي الموازنات المخصـصـة لتنفيذ الأنشـطة الاستراتيجية إما إلى تحسين أو إعاقة عملية التنفيذ.		
٨-من أسـباب عدم التخصـيص الجيد للموارد المبالغة في تخصيص الموارد على أساس المعايير المالية طويلة الأجل.		
٩-من المستحيل وضع مؤشرات لقياس أداء بعض وحدات الأعمال في المنظمة مثل إدارة الأفراد.		
١٠-لضـمان التنفيذ الفعال للاسـتراتيجية يجب أن يتم إعطـاء نفس القـدر من الاهتمـام لجميع الأهـداف السنوية للمشروع.		

ثانيا اختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية:

<table>
<tr><td colspan="2">١١. أي من العبارات التالية يتم استخدامها عند صياغة الأهداف؟</td></tr>
<tr><td>أ) تعظيم العائد</td><td>ب) زيادة العائد بنسبة ١٠%</td></tr>
<tr><td>ج) تدنية التكاليف.</td><td>د) تحقيق عائد ملائم.</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٢. تركز الاستراتيجيات الوظيفية على</td></tr>
<tr><td>أ) المدى الزمني الطويل</td><td>ب) المدى الزمني المتوسط</td></tr>
<tr><td>ج) المدى الزمني القصير</td><td>د) كل ما سبق.</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٣. أي من الاستراتيجيات التالية تساعد مديري وحدات الأعمال في تحديد الأنشطة المطلوب أداؤها في كل قطاع وظيفي</td></tr>
<tr><td>أ) استراتيجيات الأعمال.</td><td>ب) الاستراتيجيات العامة.</td></tr>
<tr><td>ج) تخصيص الموارد.</td><td>د) كل ما سبق.</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٤. تتضمن معايير جودة الأهداف قصيرة الأجل</td></tr>
<tr><td>أ) القابلية للقياس</td><td>ب) العمومية</td></tr>
<tr><td>ج) كل ما سبق</td><td>د) لا شيء مما سبق</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٥. تعبر الاستراتيجيات الوظيفية عن مجموعة الأنشطة التي يجب أن تؤدى في قطاع</td></tr>
<tr><td>أ) التسويق</td><td>ب) التخطيط</td></tr>
<tr><td>ج) التنظيم</td><td>د) الرقابة</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٦. يتم الإجابة على التساؤل الخاص بدرجة المركزية في تنظيم التسهيلات الإنتاجية للمنظمة من خلال</td></tr>
<tr><td>أ) استراتيجية الشركة</td><td>ب) استراتيجيات الأعمال</td></tr>
<tr><td>ج) الاستراتيجيات الوظيفية</td><td>د) الموازنة العامة للشركة</td></tr>
<tr><td colspan="2">١٧. يجيب على التساؤل الخاص بماهي المنتجات التي تقدمها الشركة</td></tr>
<tr><td>أ) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال الإنتاج</td><td>ب) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التسويق</td></tr>
</table>

ج) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التمويل	د) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال الرقابة على الإنتاج
١٨. يجيب على التساؤل الخاص بماهية القطاعات السعرية المستهدفة	
أ) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال الإنتاج	ب) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التسويق
ج) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التمويل	د) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال الرقابة على الإنتاج
١٩. يحيب على التساؤل الخاص بكيفية دمج العمالة الجديدة في المنظمة	
أ) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال الإنتاج	ب) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التسويق
ج) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال إدارة الموارد البشرية	د) الاستراتيجيات الوظيفية في مجال البحوث والتطوير
٢٠. من مواصفات السياسة الجيدة	
أ) الوضوح	ب) الاستقرار النسبي
ج) المرونة	د) جميع ما سبق

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
√	X	√	X	√	X	√	X	X	X
١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
ب	ج	ج	أ	أ	ج	ب	ب	ج	د

الفصل العاشر

أولا حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

العبارات	صح	خطأ
١- توافر التغذية العكسية الكافية وفي الوقت المناسب هي احدى العناصر الأساسية لنجاح تقييم الاستراتيجية.		
٢- ينظر المدخل السلوكي للرقابة على إنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد.		
٣- تأتي مرحلة وضع معايير التقييم مباشرة بعد مرحلة تحديد المتغيرات التي سيتم قياسها.		
٤- تقتصر الرقابة الاستراتيجية على الرقابة على المؤشرات الاستراتيجية		
٥- تهتم نظم الرقابة التشغيلية بمتابعة وتوجيه وتقييم التوجه الذي في إنجاز الأهداف قصيرة الأجل.		
٦- من عيوب الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية في الرقابة على الأداء اختلاف قيمتها مع اختلاف الطرق المحاسبية المستخدمة في حسابها.		
٧- بناء على أراء الباحثين فان الأصول المالية تفسر ما يتراوح بين ٥- - ٨٠% من قيمة المشروع.		
٨- يتم استخدام أسلوب مراكز الربح في الحالات التي يكون فيها للوحدة التنظيمية الرقابة على الإيرادات والمصروفات الخاصة بها.		
٩- يفضل التركيز في المراحل المتوسطة لتطور الصناعة على المعايير المالية التقليدية		
١٠- يقصد باختبار التوافق الخارجي دراسة مدى توافق استراتيجية المنظمة مع القدرات التنافسية والموارد المتاحة لديها.		

ثانيا اختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١. يتمثل حجر الزاوية في التقييم الفعال للاستراتيجية في	
أ) وجود تغذية عكسية مناسبة وفي الوقت المناسب	ب) وجود العدد الكافي من المديرين الأكفاء
ج) حدوث التقييم قبل عملية التنفيذ	د) وجود إجراءات تصحيحية عقابية للمخطئين
١٢. كل مما يلي من أسباب تعقد عملية تقييم الاستراتيجية فيما عدا	
أ) زيادة درجة التعقد في البيئة	ب) تعدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة
ج) إمكانية التنبؤ بدقة بالمتغيرات المستقبلية	د) كل ما سبق
١٣. يجب أن تتم عملية تقييم الاستراتيجية	
أ) فقط عند حدوث المشاكل	ب) بشكل مستمر
ج) سنويا	د) كل ربع سنة
١٤. يطلق على الرقابة على الأحداث والأنشطة التي تتم داخل وخارج المنظمة مفهوم --	
أ) الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية	ب) الرقابة أثناء التطبيق
ج) الرقابة على المؤشرات الاستراتيجية	د) الرقابة على الظروف غير المتوقعة
١٥. يقوم مدخل-------- على قياس الفرق بين قيمة المشروع قبل وبعد تنفيذ الاستراتيجية	
أ) القيمة السوقية المضافة	ب) مدخل قائمة الأهداف المحققة
ج) القيمة الاقتصادية المضافة	د) مدخل المقاييس المالية التقليدية
١٦. يقوم مدخل ------------- على إعداد قائمة تتضمن المقاييس المالية وغير المالية للأداء الماضي للمشروع	
أ) القيمة السوقية المضافة	ب) مدخل قائمة الأهداف المحققة
ج) القيمة الاقتصادية المضافة	د) مدخل المقاييس المالية التقليدية
١٧. من المعايير المناسب لتقييم أداء المنظمة في المراحل المتوسطة لتطور الصناعة يتمثل في	
أ) المعايير الخاصة بالتفوق التكنولوجي	ب) المعايير المالية التقليدية
ج) المعايير المرتبطة بخدمة المستهلك	د) المعايير الخاصة بالقيادة السعرية

١٨. تهتم نظم الرقابة التشغيلية بمتابعة وتوجيه التقدم الذي يحدث في الأهداف	
أ) قصيرة الأجل	ب) متوسطة الأجل
ج) طويلة الأجل	د) كل ما سبق
١٩. يتم الاعتماد على مدى قدرة المنظمة على تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة ----- لتطور الصناعة	
أ) البداية	ب) النمو
ج) النضوج	د) الانحدار
٢٠. يتم تقييم مراكز ------------- من خلال مقارنة التكاليف الفعلية للإنتاج مع التكاليف الكلية المتوقعة	
أ) الإيرادات	ب) المصروفات
ج) التكاليف المعيارية	د) الاستثمار

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
√	X	√	X	√	√	X	√	X	X
١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
أ	ج	ب	ج	ج	ب	د	أ	ب	ج